



# الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة ومحصنة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

## في هذا العدد :

● تحليل اقتصادي لملاقات المملكة العربية  
السعودية التجارية مع اليابان .

د. خالد بن عبدالرحمن الحمودي

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

● مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في  
مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر  
ممارسي مهنة التمريض .

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

● التنوع المحقق في الاقتصاد السعودي .

د. زين العابدين عبد الله بري

● دوافع العمل وعلاقتها بنظام القيم الشخصية  
لدى موظفي القطاع العام في منطقة (بلدية)  
بنغازي - ليبيا .

د. عبدالقادر إنويجي عبدالحفيظ البدرى

● إعادة ابتكار الحكومة

● اجترار الأمثال الإدارية .

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبه الحمد

راجع الترجمة : د. علي بن أحمد السلطان



# الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة ومحكمة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

## فى هذا العدد :

• تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية  
التجارية مع اليابان .

أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمردى

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

• مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى  
مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي  
مهنة التمريض .

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

• التنوع المتمكن فى الاقتصاد السعودى .

د. زين العابدين عبدالله برى

• دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى  
موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى -  
ليبيا .

د. عبدالقادر إنريجي عبدالحفيظ البدرى

• إعادة ابتكار الحكومة

اجترار الأمثال الإدارية .

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شعبة الحمد

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان

حقوق الطبع محفوظة  
لمعهد الإدارة العامة



# الإدارة العامة

- المجلد الثاني والأربعون
- العدد الثاني

## هيئة التحرير

### المشرف العام

د. قهناد بن معتاد الحمد  
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

### رئيس التحرير

د. صلاح بن معاذ المعيوف  
مدير عام مركز البحوث

### الأعضاء

د. محمد بن علي التركي  
د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب  
د. رضا إبراهيم صالح  
د. منذر بن علي الزبيد  
د. يحيى عبدالغني أبو الفتوح

### سكرتير التحرير

قيصل بن عبدالله البواردي

تُجَرُّ البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية  
عن آراء كاتبها، ولا تُجَرُّ بالضرورة عن رأي المعهد.



# دورية الإدارة العامة



- ترحب** الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية :
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة .
  - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
  - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي .
  - تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلزمات من العمل المنشور .
  - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكتابه .
  - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره .
  - لا يعاد نشر أي عمل علمي نشر في الدورية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير .
  - في حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي .
  - تعبّر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد .

**توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي :**

مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية  
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢  
سكرتير التحرير هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣ - فاكس : ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

## قواعد النشر في الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون ممتّعة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمساافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

- الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

- الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ - التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

١ - الاقتباس :

- عندما يكون الاقتباس عامّاً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :

، الحمد (١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)



- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكفي بذكر اسم الكاتب فقط :

وقد وجد الحمد أيضاً ...

وقد وجد Deming أيضاً ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :

(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣) ، ( الحمد ، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b)

(AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :

خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)

Williams et at. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصاً يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) (Deming, 1986 : 30)

#### ب - إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائياً حسب الاسم .

(الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ،  
الناشر ، وذلك على النحو التالي :  
- البحوث والدراسات :

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري  
ومشكلاته " ، الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ - ٥٠ .  
Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Crit-  
ique and suggested research directions". **Journal of Man-  
agement Studies**, 31 : 405 - 431.

#### ج - الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها  
ونتائجها وكيفية إدارتها . الرياض : معهد الإدارة العامة .  
Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leader-  
ship**, San Francisco : Jossey - Bass

#### د - فصل في كتاب :

- الشقاوي ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . في محمد الطويل  
وآخرون ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة  
العامة . ص ص ١٤٥ - ١٧٤ .

#### هـ - المنشورات والوثائق الرسمية :

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠) . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطني .  
- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ  
١٠/١٠/١٣٨٠هـ .  
- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٢٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا  
للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية .

#### و - الرسائل الأكاديمية :

- Almaayooof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utili-  
zation of IPA Consultations by Saudi Public Sector  
Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, Uni-  
versity of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

#### قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزاً ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

- ١- مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .
- ٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .
- ٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعماً بالأسانيد والحجج العلمية .
- ٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معاً .
- ٥ - قائمة بأهم المراجع التى حوamها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

#### قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .
- ٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحليلها .
- ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .
- ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .
- ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .
- ٦ - قائمة بالمراجع .

## المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

### أولاً - المتن :

- ١ - مقياس المتن (١٢ اسم عرضاً  $\times$  ١٧,٥ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ اسم .
- ٢ - ينسخ المتن بخط Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) مم .
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢) .
- ٦ - ينسخ التهميش (التعليق) المرفى - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش .
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :
- ١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها .

### ثانياً - العناوين :

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش .

### ثالثاً - الجداول والأشكال :

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial اسود (١٤) على الويندوز أو منى اسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial اسود (١٢) على الويندوز أو منى اسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial اسود (١٢) على الويندوز أو منى اسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

### رابعاً - المراجع :

- ١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .



- تحليل اقتصادى لعلاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان .

أ.د. خالد بن عبدالرحمن الحمودى ٢٥٩  
د. خالد بن إبراهيم الدخيل

- مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض .

٣٠٥

د. بدران بن عبدالرحمن العمر

- التنوع المتحقق فى الاقتصاد السعودى .

٣٥٣

د. زين العابدين عبدالله برى

- دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا .

٣٧٧

د. عبدالقادر إنويجى عبدالحفيظ البدرى

- إعادة ابتكار الحكومة

اجتراء الأمثال الإدارية .

تأليف : د. دانييل وليامز

ترجمة : أ. عبدالله بن عبدالقادر شعبة الحمد

٤٣١

راجع الترجمة : د. على بن أحمد السلطان





## تحليل اقتصادي

### علاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

---

أ.د. خالد بن عبد الرحمن الحمودي

أستاذ الاقتصاد الزراعي - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي

د. خالد بن إبراهيم الدخيل

أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود

---



## تحليل اقتصادي علاقات المملكة العربية السعودية التجارية مع اليابان

أ. د. خالد بن عبد الرحمن الحمودي\*  
د. خالد بن إبراهيم الدخيل\*\*

**ارتبطت** المملكة العربية السعودية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م) بعلاقات تجارية مع أكثر من مائة وأربعين دولة متقدمة ونامية. وقد كانت اليابان في مقدمة هذه الدول، حيث كانت ضمن أهم شريكين تجاريين للمملكة في جانبي الطلب على الواردات والصادرات، خلال هذه الفترة. وقد كان إحدى الدعائم الرئيسة لتعزيز هذه العلاقات وأوجه التعاون الاقتصادي المختلفة بين المملكة واليابان العديد من الاتفاقيات الاقتصادية الثنائية والجماعية التي ربطت بين الدولتين، والتي نصت على تعاون الحكومتين في جميع ميادين التنمية الاقتصادية بما في ذلك المشاريع الصناعية، البترولية، البتروكيماوية، المعدنية، الزراعية ... إلخ (اتفاقية التعاون الاقتصادي والفني ١٩٧٤م). ومن هذا المنطلق، ونتيجة لهذه العلاقات المتميزة، فقد مثل الاقتصاد الياباني خلال السنوات الماضية سوقاً رئيساً للصادرات السعودية، في حين أن الاقتصاد السعودي في الوقت نفسه كان سوقاً رئيساً للمنتجات اليابانية. أما فيما يتعلق بالجانب الاستثماري المشترك بين البلدين فقد كان هناك خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات تعاون في العديد من المشاريع الاستثمارية بين اليابان والسعودية، ولكن الجهود القائمة على تعزيز هذا التعاون

\* أستاذ الاقتصاد الزراعي - وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي.

\*\* أستاذ الاقتصاد المشارك - رئيس قسم الاقتصاد بجامعة الملك سعود.

كانت فردية وغير منظمة، وتمثل في منظمات وهيئات مختلفة مثل: منظمة التنمية الدولية اليابانية (JAIDO)، ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO)، وشركات فردية مختلفة. ولكن بعد عام (١٩٩٥) توحدت هذه الجهود في تأسيس هيئة لتعزيز الاستثمار الياباني في السعودية (OPJI)، وتسعى هذه الهيئة إلى تشجيع وتنسيق أنشطة الاستثمار الصناعي والمشاريع المشتركة للشركات اليابانية في المملكة العربية السعودية.

تزخر أدبيات الاقتصاد الدولي بالعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال التجارة الخارجية، وذلك على المستويين المحلي والدولي، وتختلف هذه الدراسات في المواضيع التي تبحث فيها من جهة، وفي المنهجية وطرق التحليل المتبعة من جهة أخرى. وفيما يلي استعراض موجز لبعض هذه الدراسات السابقة مصنفة حسب النماذج المتبناة وطرق القياس المستخدمة:

(١) هناك عدد كبير من الدراسات تبحث في تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة، باستخدام الاقتصاد القياسي التقليدي الذي يقوم على بناء وتقدير نموذج قياسي مبسط بمعادلة انحدار واحدة، وتعرف هذه الدراسات باسم النماذج التقليدية لدوال الطلب من الواردات والصادرات، ومنها دراسة (الدخيل، ٢٠٠٠) التي تقدم دراسة تحليلية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عامًا من (١٩٦٨ إلى ١٩٩٧)، وتم فيها تحديد أهم ثمانية شركاء تجاريين للمملكة في جانبي الطلب من الواردات والصادرات مع تقدير دوال الطلب الكلية والفردية لكل دولة على حدة. كذلك دراسة (الحبيب ١٩٨٨م) التي تبحث في العلاقات التجارية للمملكة مع دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية (EEC) خلال الفترة (١٩٨٢-١٩٨٦)، ودراسة (Stone, 1979) التي تمثل أول دراسة شاملة لتقدير مرونة الطلب السعرية للواردات والصادرات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من

دول الاتحاد الأوربي، وأيضاً هناك دراسات (متولى وآخرون ١٩٨٦-١٩٨٨) اللتان بحثتا في تحديد العوامل المؤثرة في واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة خلال فترتي الطفرة الاقتصادية وما قبلها. كذلك هناك دراسة (Khan, 1975) لتقدير دالة الطلب الكلي من الواردات في فنزويلا وكذلك دوال الطلب الجزئية تعد من السلع المستوردة، كما أن هناك دراسة أخرى مثل: (Marquez and McNeilly, 1988) و (Hossain, 1990)، وأخيراً هناك دراسة (الحمودي، ٢٠٠١) التي تبحث في العلاقات التجارية بين المملكة وجمهورية أندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة أسلوب بوكس-جينكينز في تحليل دالتي الواردات والصادرات.

(٢) هناك عدد من الدراسات تبحث في تحليل العلاقات التجارية بين الدول المختلفة باستخدام الاقتصاد القياسي الذي يقوم على بناء وتقدير نموذج للمعادلات الآتية؛ وذلك بهدف اختبار درجة الاعتماد المتبادل بين اقتصاديات الدول محل الدراسة. تعرف هذه الدراسات باسم نماذج المعادلات الآتية للطلب من الواردات والصادرات، ومن هذه الدراسات (الدخيل، ٢٠٠٠م) التي تبحث في العلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية، وأهم شركائها التجاريين ودراسة (Metwally, 1988) حول العلاقة التجارية بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات (١٩٦٣-١٩٨٢)، وقامت الدراسة ببناء واختبار نموذج قياسي آني لتحليل أثر تطور التجارة على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، وأيضاً هناك دراسة (Asseery and Perdakis, 1993) التي أشارت إلى أن هناك درجة عالية بين الاعتمادية بين اقتصاديات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية واقتصاديات الدول الصناعية، وحاولت اختبار درجة الاعتمادية من خلال نموذج المعادلات الآتية. كذلك هناك دراسة (Metwally and Daghistani, 1987) التي أكدت أن هناك درجة عالية من التداخل بين اقتصاديات دول مجلس

التعاون الخليجي (GCC) واقتصاديات الدول الصناعية، وللتحقق من ذلك؛ قامت الدراسة ببناء نموذج للمعادلات الآنية لاختبار هذا التداخل خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٨١). وأخيراً هناك دراسة (Metwally, 1993) لدراسة اختبار الاعتمادية الدولية المتبادلة والتنمية الاقتصادية في الدول الآسيوية باستخدام المعادلات الآنية.

(٣) توجد دراسات عديدة تقوم على استخدام نماذج تصحيح الخطأ والتكامل المشترك. ومن هذه الدراسات (الكسواني ، ١٩٩٨) التي قامت بتقدير الطلب من الواردات الكلية السعودية خلال الفترة (١٩٧٠ - ١٩٩٤م) باستخدام التكامل المشترك وتصحيح الخطأ؛ بهدف معرفة المتغيرات المحددة للطلب الكلي من الواردات وتقدير مرونة الطلب في الأجلين الطويل والقصير، وهناك دراسة (Aldakhil and Alyousef, 2001) التي ركزت على تقدير دالة الطلب الكلية من الواردات السعودية خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٧٧م) باستخدام نماذج تصحيح الخطأ، وتوصلت الدراسة إلى أن السعر المحلي وسعر الواردات والدخل القومي عوامل مهمة في تحديد الطلب الكلي من الواردات في المملكة، وأوضح التحليل الكمي أن كلاً من مرونة الطلب الداخلية والسعرية على الواردات تعتبر مرتفعة. كما تبين في الدراسة أن نموذج تصحيح الخطأ بطريقة (أنجل وجرنجر) يتفوق على نموذج (هندي) في عملية التنبؤ. أخيراً هناك دراسة (Dutla and Ahmand, 1999) حول دالة طلب الواردات الكلية لبنجلاديش باستخدام التكامل المشترك ونماذج تصحيح الخطأ خلال الفترة (١٩٩٤-١٩٧٤) وقد تم في هذه الدراسة أيضاً بحث السلوك الحركي للطلب من الواردات في اقتصاد بنجلاديش باستخدام نوعين من نماذج تصحيح الخطأ.

## هدف وخطة البحث:

يركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان؛ وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها تفعيل الشراكة بين المملكة واليابان لصالح اعتبارات تنويع مصادر الدخل القومي السعودي، الذي يعتمد بشكل رئيس على عوائد وإيرادات النفط. ولتحقيق هدف الدراسة؛ فقد تم تقسيم البحث إلى ستة أجزاء رئيسية، بالإضافة إلى هذه المقدمة التي تم خلالها استعراض أهم الدراسات السابقة في الطلب من الواردات والصادرات مصنفة حسب النماذج المتبينة وطرق القياس المستخدمة. في الجزء الأول يتم إلقاء الضوء على الاقتصاديين السعودي والياباني، والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما خلال العقود الثلاثة الأخيرة، ويستعرض الجزء الثاني التطور الزمني في التجارة الخارجية بين المملكة واليابان ويتم من خلاله التعرف على أهم التغيرات التي طرأت على الميزان التجاري للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م)، وفي الجزء الثالث نقوم بتحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلمي؛ وذلك لمعرفة التغيرات التي طرأت عليه من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. ويتم في الجزء الرابع بناء واختبار نموذج اقتصادي قياسي آني لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية في كلا البلدين مثل الدخل القومي والأسعار النسبية للواردات والصادرات. وفي الجزء الخامس يتم عرض أهم النتائج الإحصائية والقياسية. وأخيراً يتضمن الجزء السادس ملخصاً للدراسة وأهم النتائج.

## الإطار الزمني ومصادر البيانات:

تغطي الدراسة فترة زمنية مدتها اثنان وثلاثون عاماً، تشمل السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩م)، وقد شهد الاقتصادان السعودي والياباني خلال هذه الفترة العديد من الظواهر الاقتصادية المهمة ذات الآثار المتبادلة. لقد استفاد الاقتصاد السعودي كثيراً خلال بداية هذه الفترة -عقد السبعينيات- من الارتفاع الكبير في أسعار النفط، خلال فترة السبعينيات، وقد تأثر الاقتصاد الياباني بذلك، كما أن الأخير شملته سنوات الركود الاقتصادي الذي حدث في الدول المتقدمة خلال عقد الثمانينيات، وقد تأثر الاقتصاد السعودي بذلك.

اعتمدت هذه الدراسة على الإحصاءات والبيانات المتوافرة في النشرات الدولية والمحلية، وذلك على النحو التالي:

- الإحصاءات المالية العالمية (IFS)، وذلك للمتغيرات الرئيسة للاقتصاديين السعودي والياباني مثل الناتج المحلي الإجمالي وعدد السكان وحجم الإنتاج الصناعي وأسعار الواردات والصادرات.

- إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS)، وذلك لمتغيري الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان.

- التقارير السنوية لمؤسسة النقد العربي السعودي، والتي من خلالها تم استكمال البيانات الرئيسة للمملكة العربية السعودية، خاصة للعامين ١٩٩٨ و١٩٩٩م، بالإضافة إلى بعض معدلات النمو السنوية للاقتصاديين السعودي والياباني خلال عقد التسعينيات.

- التقارير الاقتصادية السنوية لمصلحة الجمارك، وذلك للتكوين السلمي للصادرات والواردات السعودية من اليابان خلال السنوات الخمس الأخيرة.



## أولاً - نظرة عامة على الاقتصاديين السعودى واليابانى :

تعد اليابان من الدول ذات الكثافة السكانية المرتفعة؛ حيث يبلغ عدد سكان اليابان فى عام ١٩٩٨م (١٢٦,٤) مليون نسمة، يعيشون على أرض مساحتها (٣٧٨) ألف كيلو متر مربع، مما يشير إلى كثافة سكانية مقدارها (٣٣٤) نسمة لكل كيلو متر مربع، فى حين لا تتجاوز الكثافة السكانية فى المملكة (٨) أفراد لكل كيلو متر مربع، حيث قدر عدد سكان المملكة فى عام ١٩٩٨م بـ (١٩,٧) مليون نسمة يعيشون فى مساحة قدرها (٢,٢٥) مليون كيلو متر مربع.

تتمثل المواد الطبيعية لليابان بشكل أساسى فى الفحم والبتروى الخام والغاز الطبيعى والذهب والحجر بأنواعه المختلفة. ويوجد بها صناعات متعددة وكبيرة من أهمها صناعة الإلكترونيات وأجهزة ومعدات النقل والاتصالات والأجهزة الكهريائية والحديد والمنسوجات. أما المملكة العربية السعودية، فإن النفط الخام هو المورد الطبيعى الأهم والمصدر الرئيس للدخل، وتسمى الدولة إلى تقليل الاعتماد على هذا المورد من خلال تطوير موارد لصناعات وأنشطة مرادفة (الغاز الطبيعى والبتروكيماويات) أو بديلة (الاستثمار الأجنبى وخدمات السياحة، التخصص ... إلخ). إن ما يميز الاقتصاد اليابانى عن الاقتصاد السعودى هو كون اليابان دولة متقدمة ذات قاعدة صناعية متطورة، فى حين أن المملكة دولة نامية تعتمد بشكل كبير على إنتاج وتصدير سلعة رئيسة واحدة هى النفط؛ مما جعلها خلال السنوات الماضية عرضة للتقلبات فى أسواق النفط العالمية.

لقد عانت الدول الصناعية المتقدمة، ومن بينها اليابان فى بداية عقد الثمانينيات (١٩٨٠-١٩٨٢م) حالة ركود شديد، اتسمت بارتفاع فى معدلات التضخم، والبطالة وعدم استقرار فى أسعار الصرف؛ مما نتج عنه انخفاض فى معدلات النمو، بما فيها نمو التجارة الدولية إلى أدنى مستوياتها. أما الناتج العالى فقد توقف عن النمو خلال عام ١٩٨٢م ، وهى السنة التى تعد أسوأ سنوات الركود العالى (الحبيب ١٩٨٨م، ص ١٢٥)، ولقد انعكس ذلك على جميع دول

العالم، ومنها المملكة التي انخفضت إيراداتها النفطية إلى نسبة تبلغ أكثر من النصف خلال عام ١٩٨٣م، وبنسبة (٨٠٪) خلال عام ١٩٨٦م، مقارنة بما كانت عليه في عام ١٩٨١م (١٢٢٣٠ مليون دولار)، وقد سجلت سنة ١٩٨٦م أقل إيرادات نفطية للمملكة خلال خمسة وعشرين عاماً متتالية (١٩٧٣-١٩٩٧) (٢٠١٨٤ مليون دولار). ويعود ذلك كله للانخفاض المزدوج في الطلب على النفط وفي أسعاره خلال فترة الركود الاقتصادي العالمي، ولقد استمر هذا الانخفاض خلال عقد الثمانينيات إلى أن بدأ الاقتصاد العالمي في الانتعاش في بداية عقد التسعينيات، حيث شهد تطورات مشجعة، كان أهم أسبابها زيادة مستويات النشاط وتحسن معدلات النمو الاقتصادي في الدول الصناعية الرئيسية في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان (الدخل ٢٠٠١م). وقد أسهم ذلك في انتعاش سوق النفط العالمية؛ مما أدى إلى تعزيز النمو الاقتصادي في الدول المصدرة للنفط وفي مقدمتها المملكة العربية السعودية.

لقد تطور الإنتاج الصناعي في اليابان خلال الثلاثين عاماً الماضية بشكل ملحوظ؛ فقد نما من (٤٧,٧٪) في عام ١٩٧٠م إلى (٧١,٤٪) في عام ١٩٨٠م، ثم (١٠٥,٢٪) في عام ١٩٩٠م، وأخيراً إلى (١٠٧,٣٪) في عام ١٩٩٧م (أرقام قياسية لسنة الأساس ١٠٠ = ١٩٩٥). أما في الاقتصاد السعودي، فإن قطاع التصنيع مازال في طور النمو، وتسعى مجهودات التنمية في المملكة العربية السعودية إلى جعل الاقتصاد الوطني صناعياً من خلال إدخال الأساليب العلمية والتقنية الحديثة في مختلف قطاعاته<sup>(١)</sup>. وقد قطعت المملكة شوطاً كبيراً في الصناعات البتروكيمياوية، والتي تمثل في الوقت الحاضر الجزء الأكبر من صناعات المملكة غير النفطية. وتبذل الحكومة السعودية جهوداً كبيرة في سبيل تحقيق تكامل بين قطاعات البترول والغاز والبتروكيمياويات من أجل إيجاد قاعدة

(١) يلاحظ عدم توافر بيانات دقيقة في المنشورات المحلية أو الدولية عن تطور الإنتاج الصناعي في المملكة لغرض المقارنة مع اليابان.

### تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

صناعية قوية يمكن الاعتماد عليها في دفع عجلة التنمية وتوزيع القاعدة الاقتصادية، ويؤكد على ذلك انخفاض حصة الصادرات السعودية من الزيت الخام في إجمالي الصادرات السعودية من (٢, ٨٣٪) في عام ١٩٧٠م إلى (١, ٧٤٪) في عام ١٩٩٠م، ثم إلى (٩, ٧٠٪) في عام ١٩٩٥م.

يقدم الجدول (١) مقارنة للاقتصاديين السعودي والياباني خلال بعض السنوات المختارة للفترة ١٩٧٠-١٩٩٧م ويتضح من بيانات الجدول الحقائق التالية:

- شهد الاقتصادان السعودي والياباني زيادات كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات؛ حيث تضاعف الناتج المحلي الإجمالي للمملكة خلال عام ١٩٨٠ بمقدار أربع مرات مقارنة بعام ١٩٧٠، وبالمثل تضاعف الناتج المحلي الإجمالي لليابان بمقدار مرتين ونصف خلال نفس الفترة. وفي الوقت الذي استمر فيه الاقتصاد الياباني في تحقيق زيادات كبيرة متتالية في الناتج المحلي الإجمالي، سواء بالأسعار الجارية أو الثابتة، يلاحظ أن الاقتصاد السعودي حقق انخفاضاً ملحوظاً في النمو الاقتصادي خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادي خلال السنوات الأخيرة.

- تضاعف عدد السكان في المملكة بين عامي ١٩٧٠م و١٩٩٧م أكثر من مرتين، حيث زاد بنسبة كبيرة تبلغ (٢١٤٪)، في حين زاد عدد السكان في اليابان خلال نفس الفترة بنسبة منخفضة لا تتجاوز (٢٠٪) فقط.

- حقق متوسط نصيب الفرد السعودي من الناتج المحلي الإجمالي معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، حيث انخفض بالأسعار الثابتة من (١٢٧٥٣) دولاراً في عام ١٩٨٠م إلى (٦٦٥٥) دولاراً في عام ١٩٩٧م، وذلك بنسبة انخفاض تبلغ (٥٠٪)، وفي المقابل حقق متوسط نصيب الفرد الياباني

من النتائج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، فقد ارتفع من (١١٣٥٠) دولارًا فى عام ١٩٨٠م إلى (٣٣٢٠٣) دولارات فى عام ١٩٩٧م، وذلك بزيادة كبيرة تبلغ نسبتها (٢٠٠٪) تقريبًا. إن هذه النتيجة تشير إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى، ويؤكد ذلك أرقام تكاليف المعيشة مقاسة بأسعار عام ١٩٩٥، والتي توضح أن الزيادات فى تكاليف المعيشة فى الاقتصاد السعودى كانت ضعف الاقتصاد اليابانى خلال السنوات ١٩٧٠ و ١٩٨٠، فى حين تقاربت خلال عامى ١٩٩٠ و ١٩٩٧.

- حقق الميزان التجارى لكل من المملكة واليابان فائضًا خلال السنوات المختارة، فى حين حقق كل من الحساب الجارى وميزان المدفوعات للمملكة عجزًا خلال عام ١٩٩٠م، ويرجع ذلك إلى أزمة الخليج، وما ترتب عليها من التزامات مادية كبيرة. أما الحساب الجارى لليابان فقد حقق عجزًا خلال عام ١٩٨٠م؛ نتيجة لارتفاع حجم الواردات اليابانية من السلع والخدمات خلال ذلك العام.

وعلى الرغم من ذلك، فقد حقق ميزان المدفوعات قيمة موجبة خلال ذات العام، وحقق قيمة سالبة فى عام ١٩٩٠م.

- يلاحظ فى الجدول (١) عدم توافر قيم لأسعار واردات المملكة من دول العالم، وهذا ما دعا الكثير من المحللين والباحثين فى التجارة الخارجية للمملكة إلى استخدام أسعار صادرات دول العالم، والدول المتقدمة على وجه الخصوص، بوصفها مؤشرًا لأسعار واردات المملكة. وبالنسبة لليابان يلاحظ أن أسعار وارداتها خلال عامى ١٩٧٠ و ١٩٨٠ تضاعف خمس مرات، ويعزى ذلك بالطبع إلى الارتفاع الحاد فى أسعار البترول الذى يشكل نسبة كبيرة من واردات اليابان، ثم اتجهت أسعار الواردات إلى الانخفاض النسبى فى الأعوام التالية. أما بالنسبة لأسعار صادرات المملكة، فقد بلغت أعلى معدلاتها خلال عام ١٩٨٠، ثم اتجهت إلى الانخفاض النسبى بعد ذلك، وفى المقابل حققت أسعار

### تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

الصادرات اليابانية تحسناً نسبياً مستمراً خلال السنوات المختارة؛ مما شكل دعماً قوياً لميزانها التجاري وميزان مدفوعاتها.

- تميز الاقتصاد السعودي عن الاقتصاد الياباني بانخفاض قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الصادرات خلال مختلف السنوات التي شملها الجدول، وذلك على الرغم من اتجاه هذه النسبة للارتفاع في الاقتصاد السعودي؛ والانخفاض بالنسبة للاقتصاد الياباني. ويعتبر ذلك ظاهرة غير مشجعة للاقتصاد السعودي، حيث إن الارتفاع التدريجي لقيم هذا المؤشر تشير إلى تسرب جزء كبير من حصيلة الصادرات السعودية لتغطية الإنفاق على الواردات.

- تعتبر قيم مؤشر نسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي (معامل الواردات) للمملكة أعلى من نظيرتها لليابان خلال جميع السنوات المختارة؛ مما يؤكد ضعف القدرة الإنتاجية للاقتصاد السعودي مقارنة بالاقتصاد الياباني، ويشير ذلك أيضاً إلى أن درجة اعتماد اقتصاد المملكة على الواردات في استهلاكها تفوق الاقتصاد الياباني.

- في الوقت الذي حافظ قيم مؤشر نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي في المملكة (معامل الصادرات) على نمب منخفضة ومتقاربة خلال السنوات المختارة نجد أن قيم هذا المؤشر كانت مرتفعة في بداية عقدى السبعينيات والثمانينيات، ثم اتجهت هذه النسبة إلى الانخفاض بشكل ملحوظ خلال عقد التسعينيات؛ مما يشير إلى أن الجزء الذي تصدره المملكة من إنتاجها المحلي يقل تدريجياً مع الزمن.

- تشير نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي (معامل التجارة الخارجية) لكل من السعودية واليابان أن الاقتصاد السعودي يعتمد بشكل كبير على قطاع التجارة الخارجية، حيث بلغت هذه النسبة (٧٩,٣٪) تقريباً خلال عام ١٩٩٧م، في حين أنه حدث العكس للاقتصاد الياباني الذي لم تتجاوز نسبة اعتماده على قطاع التجارة الخارجية في عام ١٩٩٧م (١٨,٨٪) فقط.

وبالطبع فإن هذه النتيجة تشير إلى أن الاقتصاد السعودي أكثر من الاقتصاد الياباني عرضة للتغيرات الاقتصادية العالمية، ويؤكد على ذلك التقلبات الهامة التي تعرض لها الاقتصاد السعودي خلال الأعوام الثلاثين الماضية؛ نتيجة لعدم استقرار أسعار النفط في الأسواق العالمية.

جدول رقم (١)  
مقارنة لاقتصاديات المملكة العربية السعودية واليابان  
خلال بعض السنوات المختارة

الاقتصاد الياباني				الاقتصاد المملكة العربية السعودية				المتغير الاقتصادي	السنوات
١٩٩٧	١٩٩٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٩٧	١٩٩٠	١٩٨٠	١٩٧٠		
٤,١٩٠,٢٠	٢,٩٧٠,١٠	١,٠٥٩,٢٠	٢٠٣,٧٠	١٤٦,٠٠	١٠٤,٥٠	١٥٦,٠٠	٢,٩٠	الناتج المحلي الإجمالي (أسعار جارية بـ ١٠٠ دولار)	
٤,١٨٦,٠٠	٢,١٠٦,٨٠	١,٢٢٥,٨٠	٥٢٤,٦٠	١٢٩,٧٠	١١٢,٢٠	١١٩,٥٠	٢٩,٢٠	الناتج المحلي الإجمالي (أسعار ثابتة بـ ١٠٠ دولار)	
١٢٦,٠٧	١٢٢,٤٨	١١٦,٨١	١٠٤,٢٤	١٩,٤٩	١٤,٨٧	٩,٢٧	٦,٢٠	عدد السكان (مليون نسمة)	
٢٢,٣٢٧	٢٤,٠٥٢	٩,٠٦٩	١,٩٥٢	٧,٤٩١	٧,٠٢٨	١٦,٦٤٨	٦٢٩	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (اسمى بالدولارات)	
٢٢,٢٠٢	٢٥,١٦٠	١١,٢٥٠	٥,١٢٤	٦,٦٥٥	٧,٥٥٥	١٢,٧٥٣	٤,٧١٠	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (حقيقي بالدولارات)	
١٠٩,٧٠	٨١,٢٠	٤٠,٢٠	١٢,٨٠	١٠١,٢٠	٨٩,٥٠	٩٠,٩٠	٧٨,٧٠	تطور تكاليف المعيشة (١٩٩٥=١٠٠)	
١٠١,٦٠٠	٦٩,٢٨٠	٢,١٢٠	—	٨,٩٠٦	٤,٧٢٨	١٢,٢٩٤	٤٤٦	الميزان التجاري (ملايين الدولارات)	
٩٤,٢٥٠	٤٤,٠٨٠	١٠,٧٥٠	—	٢٥٧	٤,١٥٢	٤١,٥٠٣	—	الحساب الجاري (ملايين الدولارات)	
٦,٥٧٠	٩,٠٩٠	٥,٠٢٠	—	٦٥٢	٥,٣٧٦	٢,٩٢٧	—	ميزان المدفوعات (ملايين الدولارات)	

## تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

تابع - جدول رقم (١)

اقتصاد اليابان				اقتصاد المملكة العربية السعودية				السنوات	المتغير الاقتصادي
١٩٩٧	١٩٩٠	١٩٨٠	١٩٧٠	١٩٩٧	١٩٩٠	١٩٨٠	١٩٧٠		
٩٥,١٠	٩٥,٠٠	١٠٠,٢٠	٢٢,٠٠	—	—	—	—	—	سعر وحدة الواردات (١٩٩٥=١٠٠)
٨٦,٥٠	٦٩,١٠	٢١,٧٠	١٩,٤٠	١١١,٨٠	١٢١,٩٠	١٧٢,٤٠	—	—	سعر وحدة الصادرات (١٩٩٥=١٠٠)
٨٠,٤٠	٨١,٦٦	١٠٨,٨٩	٩٧,٧٠	٤٧,٢٢	٥٤,١٩	٢٧,٦٥	٢٩,٢٤	٢٩,٢٤	نسبة الواردات إلى الصادرات (%)
١٠,٠٥	٩,٦٦	١٢,٢٠	٩,٤٨	٤٢,٦٨	٤٢,٤٢	٦٩,٧٠	٦١,٢٢	٦١,٢٢	نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٨,٠٨	٧,٨٧	١٢,٢٢	٩,٢٧	١٧,٩٢	١٩,٢٨	٣٣,٠٠	١٩,٦٦	١٩,٦٦	نسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
١٨,٧٤	٢٥,٦٥	١٧,٥١	١٨,١٢	٧٩,٢٥	٨٨,٩٨	٦٦,٤٢	٦٢,٢٤	٦٢,٢٤	نسبة التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)

❖ مصدر المعلومات الإحصاءات المالية العالمية (IFS) التي يصدرها صندوق النقد الدولي (IMF). ولأغراض المقارنة فقد تم تحويل كامل البيانات المتوافرة بالعملة المحلية إلى الدولار، باستخدام معدلات التحويل المناسبة للدول المعقود والين الياباني مع الدولار الأمريكي. وذلك حسب سعر تحويل متوسط الفترة لكل سنة.

## ثانياً- تطور التجارة الخارجية للمملكة مع اليابان:

تشير البيانات الإحصائية لقطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان إلى التطور الكبير في حجم التبادل التجاري بين البلدين خلال سنوات الدراسة (١٩٦٨-١٩٩٩). ويقدم الجدول (٢) نظرة شاملة للتطور الكبير في الواردات والصادرات وحجم التبادل التجاري للمملكة مع اليابان خلال نفس الفترة وذلك على النحو التالي:

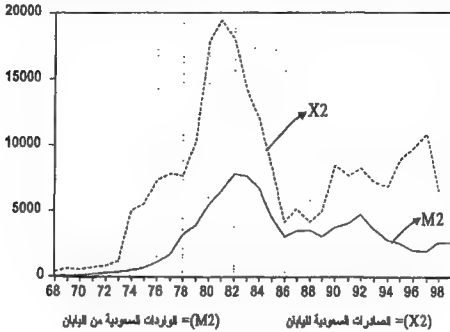
### تطور الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان،

- بلغت الواردات السعودية من اليابان والصادرات إليها أعلى مستوياتها في بداية عقد الثمانينيات، وعلى وجه التحديد خلال عامي ١٩٨١ و ١٩٨٢م، بعد ذلك اتجهت للتناقص الشديد في الأعوام اللاحقة، ثم تزايدت مرة أخرى في نهاية الثمانينيات ١٩٨٩م، ثم عاودت الواردات والصادرات التناقص في عام ١٩٩٣م، واستمرت الواردات في التناقص إلى عام ١٩٩٧ في حين أن الصادرات تزايدت بدءاً من عام ١٩٩٥م، ثم انخفضت بشكل كبير في عام ١٩٩٨. ويوضح الشكل (١) أن سلوك الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان كان متزايداً منذ ١٩٦٨م وحتى عام ١٩٨١م، حيث بدأ طلب اليابان على الصادرات السعودية بالتراجع، وبعد ذلك بسنة واحدة (١٩٨٢) بدأ طلب المملكة على الصادرات اليابانية في التراجع أيضاً. وعموماً يمكن القول إن هناك ارتباطاً إيجابياً مباشراً بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان، وقد يكون ذلك مؤشراً إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها<sup>(٢)</sup>.

(٢) من المؤكد أن لحصيلة صادرات المملكة إلى الدول الأخرى دوراً في تعزيز الإنفاق على الواردات من اليابان وغيرها من الشركاء التجاريين، كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا. ونظراً للمساهمة النسبية الكبيرة للاقتصاد الياباني في حصيلة صادرات المملكة؛ فقد يكون ذلك مؤشراً على أن لذلك دوراً في تمويل الواردات السعودية من اليابان.



شكل (١) : تطور التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان (١٩٦٨ - ١٩٩٩ م)



### حجم التبادل والميزان التجاري:

- حقق حجم التبادل التجاري للمملكة مع اليابان معدلات نمو متزايدة خلال خمسة عشر عامًا متتالية (١٩٦٨-١٩٨٢) حيث بلغ نحو (٢٥٨٠٤) ملايين دولار تقريبًا في عام ١٩٨٢، ثم اتجه بعد ذلك للتناقص بسبب حالة الركود الاقتصادي العالمي إلى أن بلغ (٧٩٥٧) مليون دولار فقط في عام ١٩٨٩م. وفي بداية عقد التسعينيات ارتفع حجم التبادل التجاري للمملكة مع اليابان إلى (١٢١١٦) مليون دولار في عام ١٩٩٠، وحافظ على مستويات متقاربة في السنوات اللاحقة إلى أن بلغ (٩١٠٢) مليون دولار في عام ١٩٩٨م، ويلاحظ أن المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية إلى اليابان في حجم التبادل التجاري تفوق قيم الواردات منها.

- على الرغم من انخفاض الأهمية النسبية للاقتصاد الياباني في إجمالي حجم التبادل التجاري للمملكة مع دول العالم إلا أن حجم التبادل التجاري بين المملكة واليابان تضاعف بمقدار (٣٢) مرة خلال ثلاثين عاماً ، حيث ازداد من (٤٠٣) ملايين دولار في عام ١٩٦٨ إلى (١٢٧٠٤) ملايين دولار في عام ١٩٩٧ م. ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى الزيادات المتتالية في حجم الواردات السعودية من اليابان ؛ وذلك لاستيفاء متطلبات خطط التنمية في المملكة ومشاريع التنمية المختلفة، ومن جهة أخرى يعزى الارتفاع الكبير في حجم الصادرات السعودية إلى اليابان ؛ نتيجة للزيادات الملحوظة في حجم الإنتاج الصناعي الياباني والتي يمثل النفط السعودي أحد مدخلاته الرئيسية.

- انخفضت الأهمية النسبية للاقتصاد الياباني في إجمالي التبادل التجاري للمملكة خلال عقد التسعينيات، وقد بلغت أدنى مستوياتها في السنوات الثلاثة الأخيرة من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٨ م (١٣,٧٪، و ١٤,٢٪، و ١٣,٢٪ على التوالي)، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الملحوظ في حجم الواردات السعودية من اليابان خلال هذه السنوات.

- سجل الميزان التجاري للمملكة مع اليابان فائضاً مستمراً خلال الثلاثين عاماً الماضية، وقد بلغ هذا الفائض أعلى مستوياته في بداية عقد الثمانينيات (١٣) مليار دولار في عام ١٩٨٣) ومنتصف التسعينيات (٩ مليارات دولار في عام ١٩٩٧ م)، ويلاحظ في بيانات الجدول (٢) المساهمة الإيجابية الكبيرة لفائض الميزان التجاري للمملكة مع اليابان في تحسين وضع الميزان التجاري السعودي مع دول العالم مجتمعة. فعلى سبيل المثال حقق الميزان التجاري للمملكة مع اليابان وحدها فائضاً قدره ٥٢٧٩ مليون دولار في عام ١٩٨٤ ، في حين حقق الميزان التجاري للمملكة مع جميع دول العالم في ذات العام فائضاً قدره (٣٨٢٥) مليون دولار ؛ مما يشير إلى مساهمة نسبية كبيرة تبلغ (١٣٨٪) في ذلك العام.

خُلبل اققنصاى لعلاقات المملكة العربىة السعوبىة

جءول رقء (٢)

المساهمة النسبىة لتجارة المملكة مع الياباى إلى إجمالى التجارة الخارجىة للمملكة مع ءول العالم ءلال الفترة ١٩٦٨-١٩٩٩ م (القىم بملائىن ءولاراٲ)

المتغىر السنوات	الوارءاٲ من الياباى	(%)	الصاءراٲ إلى الياباى	(%)	ءجم التباىل التجوى مع الياباى	(%)	المىزان التجارى مع الياباى	(%)
١٩٦٨	٣٩	٧,٩٣	٣٦٤	٢١,٥٣	٤٠٣	١٨,٤٦	٣٢٥	٢٧,١١
١٩٦٩	٧٧	١٠,٣١	٦٠٧	٢٨,٨٦	٦٨٤	٢٤,٠٠	٣٥٠	٣٩,٠٩
١٩٧٠	٧٠	٩,٨٦	٥١٦	٢١,٢٩	٥٨٦	١٨,٧٠	٤٤٦	٢٦,٠٢
١٩٧١	١٥٠	١٦,٣٤	٦٨١	١٧,٥١	٨٣١	١٧,٢٩	٥٣١	١٧,٨٧
١٩٧٢	٢٦٥	٢٠,٦٤	٨٠٨	١٥,٤٨	١٠٧٣	١٦,٥٠	٥٤٣	١٣,٧٩
١٩٧٣	٣٠٦	١٥,٤٨	١١٤٩	١٤,٨٣	١٤٥٥	١٤,١٦	٨٤٣	١٤,٦١
١٩٧٤	٤٥٥	١٥,٩٢	٤٩٨٩	١٥,٩٥	٥٤٣٩	١٥,٩٥	٤٥٢٩	١٥,٩٦
١٩٧٥	٦٤٥	١٥,٣١	٥٤٩٢	١٩,٦٢	٦١٣٧	١٩,٠٥	٤٨٤٧	٢٠,٣٨
١٩٧٦	١٠٥٧	١٢,١٦	٧٣٠٦	٢٠,٠٥	٨٣٦٣	١٨,٥٣	٦٢٤٩	٢٢,٥٢
١٩٧٧	١٦٩٩	١١,٥٩	٧٨٢٢	١٩,٩٨	٩٥٢١	١٧,٠٤	٦١٢٣	٢٣,٠٦
١٩٧٨	٣١٤٩	١٥,٤٧	٧٦٥١	٢٠,١٧	١٠٨٠٠	١٨,٥٣	٤٥٠٢	٢٥,٦٠
١٩٧٩	٣٨٤٣	١٥,٨٤	١٠١٩٢	١٧,٢٨	١٤٠٣٥	١٦,٩٣	٦٣٤٩	١٨,٤٦
١٩٨٠	٥٤١١	١٧,٩٤	١٧٨٠٥	١٧,٤٥	٢٣٢١٦	١٧,٥٦	١٣٣٩٤	١٧,٢٥
١٩٨١	٦٤٥٦	١٨,٣١	١٩٤٣٦	١٧,١٧	٢٥٨٩٢	١٧,٤٤	١٢٩٨٠	١٦,٦٥
١٩٨٢	٧٧٧٨	١٩,١٣	١٨٠٢٦	٢٣,٧٧	٢٥٨٠٤	٢٢,١٥	١٠٢٤٨	٢٩,١٣
١٩٨٣	٧٦٢٧	١٩,٤٧	١٤١٢١	٢٨,٢٨	٢١٧٤٨	٢٤,٤٠	٦٤٩٤	٦٠,٣٧
١٩٨٤	٦٦٨٨	١٩,٨٥	١١٩٦٧	٣١,٨٩	١٨٦٥٥	٢٦,١٩	٥٢٧٩	١٣٨,٠١
١٩٨٥	٤٤٧٨	١٨,٩٦	٨٢٣٣	٢٩,٩٦	١٣٧١١	٢٤,٨٧	٣٧٥٥	٩٧,٣٣
١٩٨٦	٣٠٠٦	١٥,٧٣	٤١٠٨	٢٠,٣٥	٧١١٤	١٨,١٠	١١٠٢	١٠٢,٨٠
١٩٨٧	٣٤٧٠	١٧,٢٦	٥١٢٨	٢٢,٦٩	٨٥٩٨	٢٠,١٣	١٦٥٨	١٦,٥٣
١٩٨٨	٣٤٨٣	١٥,٩٩	٤١٠٦	١٧,٣٠	٧٥٨٩	١٦,٢٧	٦٢٣	٣١,٩٠
١٩٨٩	٣٠١٤	١٤,٢٥	٤٩٤٣	١٧,٨٢	٧٩٥٧	١٦,٢٧	١٩٢٩	٢٩,٢٨
١٩٩٠	٣٦٨٩	١٥,٣٢	٨٤٢٧	١٨,٩٧	١٢١١٦	١٧,٦٩	٤٧٣٨	٢٣,٣٠
١٩٩١	٣٩٨٣	١٣,٧٠	٧٦٣٥	١٥,٩٧	١١٦١٨	١٥,١١	٣٦٥٢	١٩,٤٩
١٩٩٢	٤٦٩٧	١٤,١٢	٨٢٢٢	١٦,٣٥	١٢٩١٩	١٥,٤٦	٣٥٢٥	٢٠,٧٢
١٩٩٣	٣٥٥٨	١٢,٦٢	٧١٥٠	١٦,٨٨	١٠٧٠٨	١٥,١٨	٣٥٩٢	٢٥,٣٨
١٩٩٤	٢٧٤٢	١١,٧٥	٦٨٠١	١٥,٩٧	٩٥٤٣	١٤,٤٨	٤٠٥٩	٢١,١٠
١٩٩٥	٢٤٨٣	٩,٠٥	٨٨٣٥	١٧,٦٧	١١٣١٨	١٤,٦١	٦٣٥٢	٢٨,١٦
١٩٩٦	١٩٥٠	٧,٠٢	٩٧٠٢	١٦,٩٤	١١٦٥٢	١٣,٧٠	٧٧٥٢	٢٦,٢٦
١٩٩٧	١٨٩٩	٦,٦٢	١٠٨٠٥	١٧,٨٢	١٢٧٠٤	١٤,٢٢	٨٩٠٦	٢٧,٨٩
١٩٩٨	٢٥٧٨	٨,٦٠	٦٥٢٤	١٦,٨٣	٩١٠٢	١٣,٢٤	٣٦٤٦	٤٤,٨٥
١٩٩٩	٢٥٧٣	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

المصدر : إحصاءاٲ اءاهاٲ التجارة الخارجىة (DOTS) ، صندوق النقء النوى (IMF) .

### مقارنة الأداء الاقتصادي للميزان التجاري في الدولتين:

يقدم الجدول (٣) مقارنة الأداء الاقتصادي للميزان التجاري للمملكة مع الميزان التجاري لليابان خلال السنوات (١٩٦٨-١٩٩٩). توضح بيانات الجدول أن الميزان التجاري للمملكة حقق فائضاً خلال جميع سنوات الدراسة ؛ مما أسهم بشكل فعال في دعم ميزان مدفوعاتها . أما الاقتصاد الياباني فقد حقق ميزانه التجاري عجزاً خلال خمس سنوات فقط ، الأعوام الثلاثة (١٩٧٣-١٩٧٥) وعامى (١٩٧٩ و ١٩٨٠) ، وهى الأعوام التى شهدت ارتفاعاً حاداً في أسعار الواردات اليابانية ؛ حيث تضاعفت هذه الأسعار بين عامى ١٩٧٠ و ١٩٨٠م بمقدار خمس مرات (انظر جدول ١) ، ومما لا شك فيه أن الارتفاع الكبير في أسعار النفط الخام في الأسعار العالمية خلال هذه السنوات كان سبباً رئيساً في تضاعف أسعار الواردات اليابانية وتحقيق عجز في ميزانها التجاري .

#### جدول رقم (٣)

مقارنة الأداء الاقتصادي للميزان التجاري لكل من المملكة واليابان  
(القيم بملايين الدولارات)

السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٦٨	١١٩٩	NA
١٩٦٩	١٣٥٦	٣٤٨
١٩٧٠	١٧١٤	١٥٧
١٩٧١	٣٩٧١	١٤٨٣
١٩٧٢	٣٩٣٧	١٥٧٧
١٩٧٣	٥٧٧٠	٣٧٣-
١٩٧٤	٧٨٣٨٤	١٨٤٧-
١٩٧٥	٣٣٧٨١	٦٠٤-

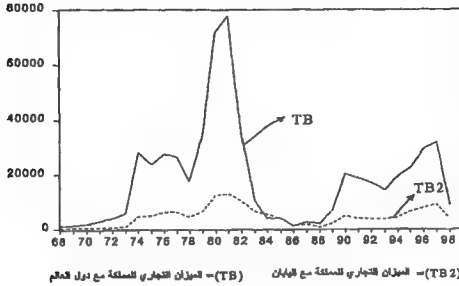
تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

تابع - جدول رقم (٣)

السنة	المملكة العربية السعودية	اليابان
١٩٧٦	٢٧٧٤٤	٧٠١
١٩٧٧	٢٦٥٥٥	٢٥١٦
١٩٧٨	١٧٥٨٦	٣٧٩٨
١٩٧٩	٣٤٣٩٥	١٧١٣-
١٩٨٠	٧١٨٤٦	٣٦١٣-
١٩٨١	٧٧٩٦٢	٢٠٠٥
١٩٨٢	٣٥١٨٦	١٧٧٧
١٩٨٣	١٠٧٥٧	٤٨٩٥
١٩٨٤	٣٨٢٥	٨٠٠٥
١٩٨٥	٣٨٥٨	١٠٨٨٣
١٩٨٦	١٠٧٢	١٣٧٤٠
١٩٨٧	٢٤٩٢	١١٥٧٧
١٩٨٨	١٩٥٣	٩٩٢١
١٩٨٩	٦٥٨٨	٨٨٤٢
١٩٩٠	٢٠٣٣٦	٧٦٠٣
١٩٩١	١٨٧٤٢	١٠٤٥٩
١٩٩٢	١٧٠١٤	١٣٤٨٤
١٩٩٣	١٤١٥٥	١٣٣٧٦
١٩٩٤	١٩٢٤١	١٢٤١٩
١٩٩٥	٢٢٥٥٦	٩٩٩٨
١٩٩٦	٢٩٥٣٣	٦٧٣٧
١٩٩٧	٣١٩٤٦	٩٩٨٢
١٩٩٨	٨٧٩٨	١٣٩٩١
١٩٩٩	NA	NA

المصدر : إحصاءات اتجاهات التجارة الخارجية (DOTS) ، صندوق النقد الدولي (IMF) .

شكل (٢)، مقارنة التطور في الميزان التجاري السعودي مع دول العالم مع الميزان التجاري السعودي مع اليابان



#### معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية،

يقدم الجدول (٤) مقارنة لمعدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة في قطاع التجارة الخارجية للمملكة العربية السعودية مع اليابان بالأسعار الجارية والحقيقية (باستثناء تكاليف المعيشة وعدد السكان)، ويتضح من هذه المعدلات ما يلي:

- نما الناتج المحلي الإجمالي للمملكة خلال الثلاثين عاماً الماضية بمعدل يفوق الناتج المحلي الإجمالي لليابان، سواء بالأسعار الجارية أو الحقيقية، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى الزيادات الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة خلال عقد السبعينيات وبداية عقد الثمانينيات بسبب الطفرتين الاقتصادييتين الأولى والثانية، وما صاحبهما من ارتفاع كبير في حصيلة الصادرات. وما

## تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

يؤكد هذه النتيجة هو ما أشرنا إليه سابقاً من أن الناتج المحلي الإجمالي للمملكة تضاعف بمقدار أربع مرات بين عامي ١٩٧٠ و ١٩٨٠م في مقابل مرتين ونصف فقط خلال نفس الفترة للاقتصاد الياباني .

- حققت الصادرات السعودية معدل نمو مرتفعاً يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية ، والعكس صحيح بالأسعار الثابتة ، حيث نمت الصادرات السعودية بمعدل أقل من الصادرات اليابانية ، ويرجع ذلك إلى التقلبات التي شهدتها أسعار النفط الخام (البترول) خلال سنوات الدراسة ، والذي يشكل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية إلى اليابان ودول العالم الأخرى .

- حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جداً بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية ، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية ؛ نظراً لكون المملكة دولة نامية تمثل الواردات في اقتصادها أداة رئيسة في تحريك عجلة النمو الاقتصادي خلال فترة التخطيط الشامل الذي تبنته الدولة في بداية عام ١٩٧٠م . هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب الزيادات التي تحققت في دخول الأفراد وأصحاب الأعمال نظراً إلى الارتفاع الكبير في أسعار النفط خلال الطفرتين الاقتصادييتين الأولى والثانية .

- فاق معدل النمو في حجم التبادل التجاري للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة ، ويشير ذلك إلى الاعتماد المتزايد للاقتصاد السعودي على قطاع التجارة الخارجية مقارنة بالاقتصاد الياباني الذي قل اعتماده على قطاع التجارة الخارجية خلال عقد التسعينيات .

- معدل النمو السكاني في المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة يعتبر مرتفعاً جداً مقارنة بمعدل النمو السكاني في اليابان ، وتعتبر هذه المعدلات المحققة من الخصائص المميزة لمجموعات الدول التي تنتمي لها الدولتان ، حيث تتميز الدول النامية ، والمملكة إحداها ، بمعدلات نمو سكاني مرتفعة ،

فى حين تتميز الدول المتقدمة ، ومن ضمنها اليابان، بمعدلات نمو سكانى منخفضة (متولى وآخرون ١٩٨٨م) . وعلى الرغم من ذلك فإن معدل النمو السكانى المرتفع المتحقق فى المملكة خلال سنوات الدراسة (٤٠، ٤٠) يعتبر من المعدلات العالية جداً بالمقاييس العالمية ، ويعزى ذلك فى نظرنا إلى العادات والتقاليد الاجتماعية من جهة والإمكانات الاقتصادية الكبيرة التى تمتع بها الاقتصاد السعودى خلال فترة الدراسة من جهة أخرى . أما بالنسبة لتكاليف المعيشة فقد حققت المملكة واليابان خلال الثلاثين عاماً الماضية معدلات نمو متقاربة تبلغ (٤٣، ٤٠٪) للمملكة و (٣٠، ٤٠٪) لليابان .

#### جدول رقم (٤)

معدلات النمو لأهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى قطاع التجارة الخارجية  
للسعودية واليابان خلال الفترة (١٩٦٨-١٩٩٩م)

المتغير الاقتصادى	الاقتصاد السعودى	الاقتصاد اليابانى
الناتج المحلى الإجمالى (الاسمى)	٩,٧٠	٧,٢٥
الناتج المحلى الإجمالى (الحقيقى)	٤,٩٢	٣,٨٧
الصادرات (أسعار جارية)	٨,٠٢	٦,٤٠
الصادرات (أسعار حقيقية)	٢,٦٠	٣,١٢
الواردات (أسعار جارية)	١٢,٢٠	٥,٢٠
الواردات (أسعار حقيقية)	٦,٩٢	١,٩٠
حجم التبادل التجارى (أسعار جارية)	٩,٢٢	٥,٨٧
حجم التبادل التجارى (أسعار حقيقية)	٣,٨٣	٢,٦٠
تكاليف المعيشة	٤,٤٣	٤,٣٠
عدد السكان	٤,٤٠	٠,٦٠

١ احتسبت معدلات النمو باستخدام معادلة الانحدار  $\ln Z_t = C + \beta_1 \ln Z_{t-1}$  حيث  $Z_t$  المتغير الاقتصادى فى الفترة الزمنية  $t$ ،  $C$  ثابت الانحدار،  $\beta_1$  معامل الانحدار ويمثل معدل النمو. وقد تحققت المعنوية الإحصائية لكل معامل عند درجة ثقة (٩٠٪) على الأقل.



### تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

أخيراً يقدم الجدول (٥) مقارنة لمعدلات النمو الاقتصادي السنوية بشكل عام، ولقطاع التجارة الخارجية بشكل خاص، بين المملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة . يوضح الجدول أن الاقتصاديين السعودى واليابانى حققا معدلات نمو إيجابية مرتفعة جداً خلال عامى ١٩٩٠ و ١٩٩١م ، ثم انخفضت هذه المعدلات ، لتصبح سالبة لكلا الاقتصاديين فى عام ١٩٩٣م حيث بلغت معدلات النمو بالأسعار الثابتة (٠,٦ ٪) و (١,١ ٪) للاقتصاديين السعودى واليابانى على التوالى. ويمثل ذلك أقل معدل نمو تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال السنوات العشر الأخيرة ، أما بالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد حقق أقل معدل نمو خلال نفس الفترة فى عام ١٩٩٨ ، حيث بلغ (٢,٥ ٪). يلاحظ أنه بعد عام ١٩٩٣م بدأ الاقتصاد السعودى فى التحسن التدريجى إلى أن حقق معدل نمو قدره (٢,٦ ٪) فى عام ١٩٩٧م ، ثم انخفض ليبلغ (٠,٢ ٪) فى عام ١٩٩٩م. إن الملاحظة الجديرة بالاهتمام هى أن الاقتصاديين السعودى واليابانى ، بشكل عام ، حققا معدلات نمو خلال السنوات الثمان الأخيرة (١٩٩٢-١٩٩٩م) تقل بكثير عن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصاد العالمى، وهو ما يوضحه العمود الأخير من الجدول (٥).

أما فيما يخص معدلات النمو فى قطاع التجارة الخارجية للمملكة واليابان فنجد أن هذه المعدلات كانت إيجابية ومرتفعة بالنسبة للمملكة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم انخفضت بشكل كبير وأصبحت بالسالب خلال عامى ١٩٩٣ و ١٩٩٤م، بعد ذلك تحولت إلى الموجب ويقيم منخفضة خلال عامى ١٩٩٦ و ١٩٩٧م. وبالنسبة للاقتصاد اليابانى فقد كانت معدلات النمو سالبة فى بداية عقد التسعينيات ، ثم حقق معدلات موجبة منذ عام ١٩٩٤م. ويلاحظ فى بيانات هذا الجدول أن معدلات النمو المتحققة فى الاقتصاديين السعودى واليابانى خلال عام ١٩٩٣م كانت سالبة سواء فى الاقتصاد ككل أو قطاع التجارة الخارجية، كما أنه لم يتضح من هذه المقارنات أى ارتباط موجب فى معدلات النمو المتحققة فى كلا الاقتصاديين السعودى واليابانى.

### جدول رقم (٥)

مقارنة معدلات النمو الاقتصادي ونمو قطاع التجارة الخارجية  
للمملكة العربية السعودية واليابان خلال السنوات العشر الأخيرة

النمو في الاقتصاد العالمى (%)	اقتصاد اليابان		اقتصاد المملكة		السنة
	نمو التجارة الخارجية (%)	النمو الاقتصادى (%)	نمو التجارة الخارجية (%)	النمو الاقتصادى (%)	
٢,٧	٩,٩	٥,١	٢٢,٩	٩,٩	١٩٩٠
١,٨	٣,٩ -	٤,٠	٧,٩	١٠,٩	١٩٩١
٢,٨	٤,٠ -	١,١	٧,٠١	٢,٠	١٩٩٢
٢,٣	٨,١ -	١,١ -	١٢,٨ -	٠,٦ -	١٩٩٣
٣,٧	٢,٠	٠,٦	٧,٤ -	٠,٥	١٩٩٤
٣,٦	٧,٣	١,٥	١٣,٢	٠,٣	١٩٩٥
٤,١	١٣,٧	٥	٢,٥	١,٤	١٩٩٦
٤,١	١٠,٥	١,٦	٠,٠١	٢,٦	١٩٩٧
٢,٥	—	٢,٥ -	—	١,٥	١٩٩٨
٣,٣	—	٠,٣	—	٠,٢	١٩٩٩

المصدر : التقارير السنوية لمؤسسة النقد المربى السعودى (SAMA) ، المملكة العربية السعودية (أعداد متفرقة).

### ثالثاً - التكوين السلى لتجارة المملكة الخارجية مع اليابان؛

تعتمد المملكة العربية السعودية فى جمع وتلخيص وتبويب بيانات التجارة الخارجية على أحدث النظم العالمية فى هذا المجال، وتعد هذه البيانات حسب دليل النظام المنسق (Harmonized System) الذى يقوم على انتقاء عناصر معلومات التجارة الخارجية من بيانات الاستيراد والتصدير المتوافرة فى قواعد البيانات الرئيسة . ويتضمن نظام الترميز فى هذا النظام ثمانية أرقام ، الأرقام الستة الأولى تستخدم لتوصيف السلع بطريقة موحدة لمختلف الدول خاصة

الأعضاء بمنطقة التجارة العالمية أو الدول التى تقدمت للحصول على عضويتها كالمملكة ، أما الرقمان الأخيران فتستخدمهما الدول (ومنها المملكة) فى إدراج التفاصيل الخاصة بها كنفقات الرسوم لبعض أنواع السلع (مصلحة الجمارك ، التقرير الاقتصادى الخامس ١٤٢٠هـ). وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام يضم (٢١) مسمى لأصناف مختلف السلع والبضائع الأولية والمصنعة إضافة إلى السلع النهائية ، ويتم تحديد قيم الواردات لهذه السلع على أساس القيمة سيف (CIF) والتى تشمل تكلفة السلعة الواردة مضافاً إليها رسوم التأمين والشحن . أما قيم الصادرات فيتم تحديدها على أساس القيمة فوب (FOB) والتى تشمل قيمة السلعة المصدرة مضافاً إليها أى تكاليف أخرى حتى تسليم البضاعة .

تقدم الجداول المرفقة فى ملحق الدراسة (١) عرضاً لواردات (صادرات) المملكة من (إلى) اليابان ، وذلك حسب أهم عشر سلع مستوردة (مصدرة) خلال عدد من السنوات التى توافرت بياناتها ، وذلك حسب الترتيب والتصنيف المستخدم لهذه السلع المستوردة والمصدرة فى النظام المنسق. ويتضح من الجدول أن أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات احتلت المراكز العشرة الأولى فى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى كون اليابان، كما أشرنا فى مقدمة الدراسة، دولة متقدمة فى صناعة النقل والسيارات ، كما أن أسعار منتجات اليابان من هذه الأصناف منافسة إلى درجة كبيرة فى الأسواق العالمية. ويلاحظ فى هذا الصدد أن واردات المملكة من السيارات الجاهزة للاستخدام وحدها تستحوذ على نسبة لا تقل عن (٢٥٪) من إجمالى واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الماضية.

أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان فقد تركزت فى نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات أخرى غير نفطية، وتتمثل صادرات المنتجات الأخرى غير النفطية فى منتجات بتروكيماوية مثل ميثانول (كحول الميثيل) وثانى كلوريد

الإيثلين والبولي إيثلين ، حيث تمثل هذه الأصناف الثلاثة أكثر من (٥٠٪) من إجمالي الصادرات السعودية غير النفطية إلى اليابان خلال السنوات السابقة ، وتتنوع النسبة المئوية على أصناف أخرى أيضاً هي منتجات بتروكيماوية ، ولكنها تمثل نسباً أقل من الأصناف الثلاثة السابقة ، ومن هذه المنتجات سيترين والكحولات الأحادية والإيثلين جلايكول .

وبالنسبة للتوزيع النسبي للصادرات السعودية إلى اليابان حسب استخدام المواد ، فقد اتضح من بيانات عام ١٩٩٨م أن السلع الوسيطة تأتي هي مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩٪) من إجمالي صادرات المملكة إلى اليابان، يليها السلع الاستهلاكية بنسبة (٥٪) ، ثم السلع الرأسمالية بنسبة منخفضة تبلغ (١,٠٪) فقط.

#### رابعاً - نموذج معادلات آنية للعلاقات التجارية بين المملكة واليابان؛

تفترض هذه الدراسة، كغيرها من دراسات التجارة الدولية التي تستخدم نماذج المعادلات الآنية، وجود علاقات تبادلية بين متغيرات التجارة الخارجية الرئيسية في اقتصاديات الدول محل الدراسة وهي المملكة العربية السعودية واليابان. حيث يتوقع أن تؤدي الزيادة في طلب اليابان من الصادرات السعودية إلى ارتفاع الدخل القومي للمملكة وحيث إن الدخل يمثل أحد المحددات الأساسية للطلب من الواردات ، فإن ذلك سيعمل على زيادة طلب المملكة من الواردات اليابانية؛ مما سيسهم في زيادة النشاط الاقتصادي في اليابان وارتفاع دخلها القومي من خلال الزيادة في حجم إنتاجها الصناعي، وهذا سيشكل عاملاً رئيساً لزيادة طلب اليابان مرة أخرى على الصادرات السعودية وهكذا<sup>(٣)</sup>. وبناء

(٣) لمزيد من التفصيل حول طبيعة العلاقات التجارية المتوقعة بين الاقتصاد السعودي واقتصاديات الدول المتقدمة ، والتغيرات النظرية المقدمة حول ذلك ، انظر دراسة الدخيل (٢٠٠١) .

### تحليل اقتصادي لعلاقات المملكة العربية السعودية

عليه فإن استخدام النماذج الاقتصادية التقليدية في تقدير دوال الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان سيترتب عليه مقدرات متحيزة بسبب تجاهل هذه العلاقات التبادلية من جهة ، وكذلك للارتباط المتوقع بين المتغيرات المحددة للدالة وحد الخطأ في نفس الدالة من جهة أخرى، وقد اقترح (Gold-stein and Khan, 1988) خيارين للتخلص من هذا النوع من المشكلات القياسية، هما: حل النموذج للحصول على الشكل المختزل (Reduced Form)، ومن ثم القيام بعملية التقدير باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والخيار الآخر أن يتم تقدير النموذج باستخدام طرق المعادلات الآتية المعروفة.

يتضمن النموذج النظري الذي ستتناه الدراسة لاختبار العلاقات التجارية بين الاقتصادين السعودي والياباني ٤ معادلات، منها ٣ معادلات هيكلية (Structural Equations) ومتطابقة واحدة (Identity)، وذلك في ٤ متغيرات تابعة داخلية (Endogenous Variables) و ٧ متغيرات مستقلة خارجية (Exogenous Variables). المتغيرات التابعة تشمل: الواردات والصادرات السعودية من وإلى اليابان، والميزان التجاري بين المملكة واليابان، وحجم الإنتاج الصناعي في اليابان. وعلى وجه التحديد فإن النموذج المستخدم لاختبار وتحليل العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة واليابان سوف يأخذ الصيغة التالية:

$$M_{sj,t} = f_1 (X_{sj,t}, PM_{sj,t}, YN_{s,t}, M_{sj,t-1}, \epsilon_1)$$

$$X_{sj,t} = f_2 (M_{sj,t}, Z_{j,t}, TR_{sj,t}, X_{sj,t-1}, \epsilon_2)$$

$$Z_{j,t} = f_3 (TB_{sj,t}, N_j, Z_{j,t-1}, \epsilon_3)$$

$$TB_{sj,t} = X_{sj,t} - M_{sj,t}$$

وفيما يلي التعريف المستخدم للمتغيرات الداخلية والخارجية في نموذج المعادلات الآتية أعلاه:

المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables):

- $TB_{sj,t}$  = الميزان التجاري للمملكة العربية السعودية مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $Ms_{sj,t}$  = إجمالي الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $X_{sj,t}$  = إجمالي الصادرات السعودية إلى اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $Z_{j,t}$  = حجم الإنتاج الصناعي في اليابان خلال الفترة الزمنية (t).

المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables):

- $PM_{sj,t}$  = قيمة وحدة الواردات السعودية من اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $TR_{sj,t}$  = معدل التبادل التجاري للمملكة مع اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $X_{sj,t-1}$  = إجمالي الصادرات السعودية إلى العالم باستثناء اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $Ms_{sj,t-1}$  = إجمالي الواردات السعودية من اليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).
- $YN_{s,t}$  = الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للمملكة خلال الفترة الزمنية (t-1).
- $Z_{j,t-1}$  = حجم الإنتاج الصناعي لليابان بفترة إبطاء واحدة (t-1).
- $N_{j,t}$  = إجمالي عدد السكان في اليابان خلال الفترة الزمنية (t).
- $e_1, e_2, e_3$  = الأخطاء العشوائية.

تقدم المعادلتان الأولى والثانية في النموذج أعلاه دالتى الطلب من الواردات والصادرات إلى اليابان ، وتشير هاتان المعادلتان إلى العلاقة التبادلية والارتباط الموجب المتوقع بين حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان والإنفاق على الواردات منها، فزيادة حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان يتوقع أن تشكل محدداً مهماً للطلب من الواردات منها، كما أن زيادة حصيلة اليابان من إنفاق المملكة على الواردات يتوقع أن يشكل محدداً لطلب اليابان من الصادرات

السعودية. بالإضافة إلى ذلك فقد تضمنت معادلتى الطلب على الواردات والصادرات بعض المتغيرات الاقتصادية المهمة التى يتوقع أن تكون محدّدات رئيسة لطلب المملكة من الواردات اليابانية أو طلب اليابان من الصادرات السعودية وتتضمن هذه المتغيرات الدخل القومى للمملكة ، مقاساً بالناتج المحلى الإجمالى غير النفقى للمملكة وحجم الإنتاج الصناعى فى اليابان ، وكذلك الأسعار النسبية للواردات والصادرات السعودية. أما المعادلة الثالثة فهى تشير إلى العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعى فى اليابان والميزان التجارى للمملكة مع اليابان، ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة عكسية ، حيث إن زيادة فائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان، نتيجة انخفاض طلب المملكة من الواردات اليابانية على سبيل المثال، يتوقع أن يقلل من حجم الإنتاج الصناعى. أخيراً تعطى المعادلة الرابعة متطابقة الميزان التجارى للمملكة مع اليابان وتشير إلى حصيلة الصادرات السعودية إلى اليابان مطروحاً منها الإنفاق على الواردات.

### **خامساً: النتائج القياسية والإحصائية:**

إن من أكثر الطرق القياسية شيوعاً لتقدير نماذج المعادلات الآتية طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2 SLS) ، وطريقة المربعات الصغرى ذات المراحل الثلاث (3SLS) ، وتتميز الأخيرة بأن مقدراتها غير متحيزة ومتسقة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار التداخل بين المتغيرات المختلفة والارتباط بين المتغيرات الداخلية وحدود الخطأ ؛ مما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.

وكما هو متبع فى نماذج المعادلات الآتية فقد تم - قبل البدء بعملية التقدير - التحقق من مشكلة تمييز النموذج (Identification Problem) وذلك بتطبيق شرطى الدرجة (Order Condition) والرتبة (Rank Condition) ، ويتطلب الشرط الأول أن

يكون عدد المتغيرات الخارجية المستعدة من المعادلة أكثر من أو يساوي عدد المتغيرات الداخلية في نفس المعادلة ؛ وهو ما تتضمنه كل معادلة من معادلات النموذج المتبنى في الدراسة . أما بالنسبة للشرط الثاني فإنه متحقق تلقائياً ؛ نظراً لكون النموذج يحتوى على عدد غير قليل من المتغيرات الخارجية (Greene, 1997) ، بناء عليه فقد أمكن تقدير المعلمات التي يتضمنها النموذج القياسي باستخدام الصورة اللوغاريتمية لبيانات المتغيرات الاقتصادية المختلفة التي يشملها النموذج .

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك (١٠) معاملات بإشارات جبرية متوقعة تتفق مع فروض الدراسة وذلك من عدد (١١) معامل تم تقديرها، وقد تحققت المعنوية الإحصائية لجميع هذه المعاملات. ولغرض المقارنة فقد تم إدراج معاملات التحديد ( $R^2$ )، ويلاحظ أن هذه المعاملات تراوحت بين (٠,٦٦) لمعادلة طلب اليابان من الصادرات السعودية و (٠,٩٦) لمعادلة حجم الإنتاج الصناعي في اليابان، وتؤكد هذه النتائج القياسية على حسن القياس لمقدرات معاملات النموذج<sup>(٤)</sup>.

توضح المقدرات المعطاة في الجدول (٦) وجود علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان، حيث كانت هذه المقدرات معنوية إحصائياً بدرجة ثقة (٩٥٪) على الأقل. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة الصادرات السعودية إلى اليابان يترتب عليها زيادة في الواردات السعودية منها، ولكن زيادة الواردات السعودية من اليابان (الصادرات اليابانية إلى السعودية) تؤدي إلى انخفاض الواردات اليابانية من السعودية، لذا يمكن القول إن هناك علاقات تبادلية وإثراً لتغذية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

(٤) تم في هذه الدراسة تطبيق اختبار (LM) للتحقق من مشكلة الارتباط الذاتي في بيانات السلاسل الزمنية المستخدمة، وبناء عليه فقد تم إجراء التصحيح اللازم (Gujarati, 1988) .



وبالنسبة لمعامل الدخل غير النفطي في دالة الواردات ، فقد كان موجباً وذا معنوية إحصائية مرتفعة ، وهذا يعني أن دخل القطاع غير النفطي للمملكة يعتبر عاملاً محدداً رئيساً للإنفاق على الواردات من اليابان، ويتفق ذلك مع مضمون النظرية الاقتصادية التي تفترض علاقة موجبة بين متغيري الدخل والإنفاق على الواردات، وزيادة دخل القطاع غير النفطي للمملكة يسهم بشكل فعال في زيادة الطلب من الواردات، كما أن هذه النتيجة تتفق مع التحليل الإحصائي للبيانات المقدمة في بداية الدراسة التي بينت الزيادة المستمرة التي حظيت بها صادرات اليابان في الأسواق السعودية. ويلاحظ هنا أن مرونة الطلب الداخلية للواردات السعودية من اليابان كانت قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة؛ حيث إن زيادة دخل هذا القطاع بنسبة معينة خلال فترة الدراسة تؤدي إلى زيادة الطلب من الواردات بنفس النسبة تقريباً، وتؤكد هذه النتيجة على أن الاقتصاد السعودي يعتمد على القطاع الخارجي ، وأنه موجه نحو الاستيراد، وكذلك تشير إلى أن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها ؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل سالبة ومعنوية إحصائياً، فارتفاع مؤشر أسعار الواردات السعودية من اليابان يؤدي إلى انخفاض طلب المملكة من الواردات، والملاحظ هنا أن المرونة السعرية للطلب من الواردات السعودية من اليابان ليست منخفضة، وحيث إن مرونة الطلب السعرية ترتبط بعلاقة عكسية مع أهمية السلعة ؛ لذا فإن أحد مدلولات هذه النتيجة هو أن السلع التي يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما وضعه التحليل الإحصائي للتكوين السلمي لواردات المملكة من اليابان. ويؤكد ذلك القيمة المقدرة لمعامل الدخل في دالة الطلب من الواردات السعودية من اليابان؛ حيث إن ارتفاع مرونة الدخل يعتبر أيضاً مؤشراً على كون السلع المستوردة كمالية.

من جهة أخرى توضح مقدرات معاملات الانحدار في معادلة الطلب من الصادرات السعودية، أن معدلات التبادل التجاري بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسية المحددة للصادرات السعودية؛ حيث كانت إشارة هذا المعامل - كما هو متوقع - سالبة وتتمتع بمستوى معنوية مرتفع، أي أن تحسن معدل التبادل التجاري لصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. وبالنسبة لطلب اليابان من الصادرات السعودية، فقد كانت العلاقة بين حجم الإنتاج الصناعي منها والطلب من الصادرات السعودية موجبة ومعنوية، كذلك فإن معامل كويك في معادلة الطلب من الواردات كان معنوياً، وإشارة موجبة متوقعة؛ مما يشير إلى أن هناك آثاراً انتشارية في النموذج، كما يدل على أن طلب المملكة العربية السعودية من الواردات اليابانية قد خضع لعملية تكيف جزئي.

كما بينت مقدرات معاملات الانحدار لمعادلة الإنتاج الصناعي في اليابان إلى أن الاقتصاد الياباني يتأثر بوجود علاقة عكسية بين أداء الميزان التجاري للمملكة مع اليابان (الفرق بين الصادرات والواردات) وحجم الإنتاج الصناعي في اليابان حيث كان معامل الانحدار لمتغير الميزان التجاري سالب الإشارة، ومعنوي إحصائياً بدرجة ثقة (٩٩٪)، إن أحد المضامين الهامة لهذه النتيجة هو أن ارتفاع طلب المملكة من الواردات اليابانية سوف يسهم في زيادة حجم الإنتاج الصناعي لليابان، والعكس صحيح. ويؤكد ذلك على أن تنمية وتطور حجم التبادل التجاري بين المملكة واليابان سوف ينعكس إيجاباً على اقتصادي البلدين، وعلى وجه الخصوص يمكن أن يفتح ذلك آفاقاً جديدة لمستقبل التنمية في المملكة تعود منافعها الاقتصادية على الاقتصاديين السعودي والياباني. أخيراً اتضح أن متغير عدد السكان في اليابان يسهم معنوياً في زيادة حجم الإنتاج الصناعي في اليابان.

جدول رقم (٦)  
مقدرات نموذج المعادلات الأنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى  
ذات المراحل الثلاث (3SLS)

المعادلة الهيكلية للمتغير الداخلي في النموذج الأني			المتغيرات المستقلة
$Z_{j,t}$	$X_{sj,t}$	$M_{sj,t}$	
	٠,٨٠٥ - (٢,٥٣-)		$M_{sj,t}$
		٠,٢١٣ (١,٧٤)	$X_{sj,t}$
		٠,٩٢٦ (٢,٢٣)	$YN_{s,t}$
٠,٠٥٣ - (٢,٦٨-)			$TB_{sj,t}$
		٠,٩٧١ - (٢,٩٥-)	$PM_{sj,t}$
	٢,٠٦ - (٤,٦٤-)		$TR_{sj,t}$
	١,٦٦٨ (٣,١١)		$Z_{j,t}$
١,٧٩٩ (٢,٨٤)			$N_{j,t}$
		٠,٦٦٧ (٥,٧٦)	$M_{sj,t-1}$
	٠,٩٤٥ (٢,٤١)		$X_{sj,t-1}$
٠,٥٥٣ (٤,٢٢)			$Z_{j,t-1}$
٠,٩٦	٠,٦٦	٠,٩١	OLS R2

♦ تمثل القيم داخل الأقواس معاملات إحصائية (t)، ويشير الرمز (a) إلى أن القيمة المطلقة لإحصائية (t)  $\geq 1.96$  والرمز (b) يشير إلى أن هذه القيمة تتراوح بين (1.96)  $< t \leq 1.96$ ، والرمز (c) يشير إلى أن القيمة المطلقة تتراوح بين (1.96)  $< t \leq 1.25$ .

## سادساً: الخلاصة وأهم النتائج:

تعد اليابان في مقدمة الدول التي ارتبطت المملكة العربية السعودية معها بعلاقات تجارية قوية خلال العقود الثلاثة الماضية (١٩٧٠-١٩٩٩م). وقد كان أحد الدعائم الرئيسية لتعزيز هذه العلاقات العديد من الاتفاقيات الاقتصادية المختلفة. ركز هذا البحث بصفة أساسية على دراسة وتحليل العلاقات التجارية للمملكة العربية السعودية مع اليابان، وقد تم ذلك من خلال خمسة أجزاء رئيسية. في الجزء الأول تم إلقاء الضوء على الاقتصاديين السعودي والياباني والتعرف على أهم المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فيهما. واستعرض الجزء الثاني التطور الزمني في التجارة الخارجية بين الدولتين والتعرف على أهم التغيرات التي طرأت على الميزان التجاري للمملكة مع اليابان خلال الفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م). وفي الجزء الثالث تم تحليل هيكل الواردات والصادرات السعودية إلى اليابان من حيث التكوين السلمي، وذلك لمعرفة التغيرات التي حدثت من ناحية أنماط الاستيراد والتصدير. أما الجزء الخامس فقد تضمن بناء واختبار نموذج اقتصادي قياسي آني لتحليل أثر تطور التجارة الخارجية على التداخل بين اقتصاديات اليابان والسعودية، باستخدام عدد من المتغيرات الاقتصادية المؤثرة على قطاع التجارة الخارجية في كلا البلدين.

أوضح تحليل البيانات الإحصائية أن الإنتاج الصناعي في اليابان تطور خلال الثلاثين عاماً الماضية بشكل ملحوظ، أما في الاقتصاد السعودي، فإن قطاع التصنيع ما زال في طور النمو، وعلى الرغم من ذلك، فقد قطعت المملكة شوطاً كبيراً في الصناعات البتروكيمياوية. شهد الاقتصادان السعودي والياباني زيادات كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي حيث حقق بالأسعار الثابتة خلال بداية عقد الثمانينيات، وفي الوقت الذي استمر فيه الاقتصاد الياباني بتحقيق زيادات كبيرة متتالية في الناتج المحلي الإجمالي. حيث حقق الاقتصاد السعودي انخفاضاً ملحوظاً في النمو الاقتصادي خلال عام ١٩٩٠، ثم عاود مرة أخرى تحقيق معدلات متواضعة من النمو الاقتصادي خلال السنوات الأخيرة.

بينت الدراسة أن متوسط نصيب الفرد السعودى من الناتج المحلى الإجمالى حقق معدلات متناقصة خلال السنوات ١٩٨٠ إلى ١٩٩٧م، وفى المقابل حقق متوسط نصيب الفرد اليابانى من الناتج المحلى الإجمالى معدلات متزايدة خلال نفس الفترة، وتشير هذه النتيجة إلى التحسن الملحوظ فى المستوى المعيشى للفرد اليابانى مقارنة بالفرد السعودى.

أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً مباشراً بين سلوك الصادرات والواردات السعودية من اليابان، ويعتبر ذلك مؤشراً إلى أن أحد مصادر تمويل الإنفاق على الواردات السعودية من اليابان هو حصيلة الصادرات منها. لقد كانت المساهمة النسبية لقيم الصادرات السعودية من اليابان فى حجم التبادل التجارى تفوق قيم الواردات منها. وقد سجل الميزان التجارى للمملكة مع اليابان فائضاً مستمراً خلال الثلاثين عاماً الماضية، اتضح أن لفائض الميزان التجارى للمملكة مع اليابان مساهمة إيجابية كبيرة فى تحسين وضع الميزان التجارى السعودى مع دول العالم مجتمعة. كما أن الميزان التجارى للمملكة حقق فائضاً خلال جميع سنوات الدراسة؛ مما أسهم بشكل فعال فى دعم ميزان مدفوعاتها، أما الاقتصاد اليابانى فقد حقق ميزانه التجارى عجزاً خلال خمس سنوات فقط.

بالنسبة لمعدلات النمو فقد أوضحت بيانات الدراسة أن الناتج المحلى الإجمالى للمملكة نما خلال الثلاثين عاماً الماضية، بمعدل يفوق الناتج المحلى الإجمالى لليابان. الصادرات السعودية حققت معدل نمو مرتفع يفوق الصادرات اليابانية بالأسعار الجارية، وكذلك حققت الواردات السعودية معدلات نمو مرتفعة جداً بالأسعار الجارية والثابتة مقارنة بالواردات اليابانية. أيضاً فاق معدل النمو فى حجم التبادل التجارى للمملكة نظيره لليابان بالأسعار الجارية والثابتة. يعتبر معدل النمو السكانى فى المملكة العربية السعودية خلال سنوات الدراسة مرتفعاً جداً، مقارنة بمعدل النمو السكانى فى اليابان، أما معدلات النمو فى تكاليف المعيشة فقد كانت متقاربة فى الدولتين.

احتلت أصناف السيارات بأنواعها المختلفة وأدوات النقل والمحركات المراكز العشرة الأولى في واردات المملكة من اليابان خلال السنوات الأربع الأخيرة، أما بالنسبة لصادرات المملكة إلى اليابان، فقد تركزت في نوعين من المنتجات هما نفط خام ومنتجات بتروكيماوية، هذا وقد اتضح أن السلع الوسيطة تأتي في مقدمة الصادرات السعودية بنسبة تبلغ (٩٤,٩%) من إجمالي صادرات المملكة إلى اليابان.

أما بالنسبة للنتائج القياسية لهذه الدراسة، فقد اتضح من خلال نموذج المعادلات الآتية المتبنى أن هناك علاقات تبادلية بين الطلب من الواردات والصادرات للمملكة مع اليابان؛ مما يشير إلى وجود أثر لتفضية عكسية لمتغيرات التجارة الخارجية للمملكة واليابان.

واتضح أن دخل القطاع غير النفطي للمملكة يعتبر عاملاً محدداً رئيساً للإنفاق على الواردات من اليابان، وقد كانت مرونة الطلب الدخيلة للواردات السعودية من اليابان قريبة من الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن الطلب ذو وحدة المرونة، وتؤكد هذه النتيجة أن الاقتصاد السعودي يعتمد على القطاع الخارجي؛ وأن الطاقة الإنتاجية لهذا الاقتصاد ما زالت ضعيفة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع افتراضات النظرية الاقتصادية فيما يتعلق بالعلاقة العكسية بين أسعار الواردات والطلب منها، وبينت النتائج أن السلع التي يتم استيرادها من اليابان تتصف بأنها كمالية، وهذا ما أوضحه التحليل الإحصائي للتكوين السلمي لواردات المملكة من اليابان.

أخيراً، اتضح أن معدلات التبادل التجاري بين المملكة واليابان تعتبر من العوامل الرئيسية المحددة للصادرات السعودية، كذلك تبين أن تحسن معدل التبادل التجاري لمصالح المملكة مع اليابان ينتج عنه انخفاض طلب الأخيرة من الصادرات السعودية. كما أن هناك علاقة عكسية بين أداء الميزان التجاري للمملكة مع اليابان وحجم الإنتاج الصناعي في اليابان.

ملحق الدراسة (١)

الواردات والصادرات (غير النفطية) للمملكة مع اليابان حسب أهم عشر سلع للأعوام (١٩٩٦-١٩٩٩م) (القيمة بملايين الريالات)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (%)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٢م <sup>٣</sup>	١,٥٠٠	١٠,٦٠
٢	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,١٥٣	٨,١٥
٣	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠-٣٠٠٠)	١,٠٦٩	٧,٥٥
٤	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والحريات	٦٥٣	٤,٦١
٥	سيارات تتراوح سعة أسطوانتها (١٥٠٠-١٥٠٠٠)	٥٢٩	٣,٧٤
٦	حريات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤٤٤	٣,١٤
٧	أجزاء أخرى للمحركات السيارة	٣٦١	٢,٥٥
٨	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٥٣	١,٧٩
٩	محركات بمكابيس تعمل بالضغط	٢٠٨	١,٤٧
١٠	أجزاء مراحل توليد الأبخرة	١٩٤	١,٣٧

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٩م)	القيمة	النسبة (%)
١	ميثانول (كحول الميثيل)	٢٤٠	٣٢,٠٧
٢	ثاني كلوريد الإيثيلين	٢٢٨	٣٠,٥٠
٣	بولي إيثيلين	٥٧	٧,٥٦
٤	كحولات أحادية غير مشبعة	٤٨	٦,٤٢
٥	ستيرين	٣٠	٣,٩٤
٦	كحولات أحادية مشبعة أخرى	٢١	٢,٨٢
٧	إيثيلين جلايكول (إيثانديول)	١٠	١,٢٩
٨	بولي إيثيلين عالي الكثافة	٩	١,٢١
٩	إيثيلين	٩	١,١٦
١٠	هيدروكربونات مشبعة	٨	١,١٠

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (%)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,٨٠٥	١١,٨٩
٢	هياكل مجهزة بمحركات للجراجات والعربات	١,٢٣٣	٨,١٢
٣	سيارات لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	١,٢٢٠	٨,٠٤
٤	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٣٠٠٠ سم <sup>٣</sup>	١,٠٥٧	٦,٩٧
٥	سيارات سعة أسطوانتها (١٠٠٠ - ١٥٠٠)	٤٩٣	٣,٢٥
٦	عربات سيارة للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٤١٠	٢,٧٠
٧	منتجات أخرى بشكل لفائف معلقة بالحرارة	٣٦٩	٢,٤٣
٨	أجزاء أخرى للعربات السيارة	٣٣٩	٢,٢٣
٩	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٢٦٢	١,٧٣
١٠	نسيج آخر من ألياف غير مستمرة من بوليستر	٢١٧	١,٤٣

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٨م)	القيمة	النسبة (%)
١	لبن كالكوريث الإيثان	٢٤٣	٢٩,٧٢
٢	ميثانول (كحول الميثيل)	٢١٧	٢٦,٥٨
٣	بولي إيثان	٨٧	١٠,٦٤
٤	إيثان جلايكول (إيثان ديول)	٧٧	٩,٤٩
٥	ستيرين	٥٥	٦,٧٤
٦	كحول أحادية غير مشبعة	٥٤	٦,٥٩
٧	كحول أحادية مشبعة آخر	٢٠	٢,٤٤
٨	هيدروكربونات مشبعة	١٥	١,٨٢
٩	روبيان وجميري قريش	١٠	١,٢٧
١٠	زئبق خام غير مخلوط	١٠	١,١٧



تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (%)
١	سيارات تتجاوز سعة أسطواناتها ٣مم <sup>٣</sup>	١,٣٢٢	١٠,٨٥
٢	سيارات سعة أسطواناتها (١٥٠٠ - ٣٠٠٠)	١,١٠٧	٩,٠٩
٣	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٧٩١	٦,٥٩
٤	سيارات سعة أسطواناتها (١٠٠٠ - ١٥٠٠)	٣٨٦	٣,١٧
٥	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٣٤٠	٢,٧٩
٦	هياكل مجهزة بمحركات للجرارات والعربات	٣٣٥	٢,٧٥
٧	إطارات من النوع تستعمل للحافلات والشاحنات	٢٩٤	٢,٤٢
٨	منتجات أقر بشكل لفائف مجلدة بالحراة	٢٩٣	٢,٤٠
٩	أجزاء آخر للعربات السيارة	٢٧٢	٢,٢٣
١٠	إطارات من النوع تستعمل للحافلات والشاحنات	٢١٣	١,٧٨

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٧م)	القيمة	النسبة (%)
١	ثلاثي كلوريد الإيثيلين	٤٨٣	٢٣,٧٦
٢	ميثانول (كحول الإيثيل)	٢٨٣	١٩,٧٨
٣	إيثيلين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٨	١١,٧٥
٤	بوليميرت أسيتات الفينيل في تجمعات مائية	١٤٧	١٠,٣١
٥	ستيرين	١١٠	٧,٦٩
٦	بولى إيثيلين	١٠٢	٧,١٤
٧	بولى إيثيلين عالي الكثافة	٤٣	٣,٠٠
٨	كحولات أحادية غير مشبعة	٢٢	١,٥٥
٩	هيدروكربونات مشبعة	١٤	٠,٩٩
١٠	كحول الأثيل	١٠	٠,٧٣

تابع - ملحق الدراسة (١)

الترتيب	صنف الواردات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (%)
١	سيارات سعة أسطوانتها (١٥٠٠ - ٢٠٠٠)	١,٤١٠	١٠,٩٣
٢	سيارات تتجاوز سعة أسطوانتها ٢٠٠٠ سم <sup>٣</sup>	٨٨٨	٦,٨٨
٣	محولات أخرى	٨٧٧	٦,٨٠
٤	سيارات نقل لا يتجاوز وزنها (٥ أطنان)	٦٣٠	٤,٨٨
٥	إطارات من النوع المستعمل للسيارات	٣٢٩	٢,٥٥
٦	عربات سيارات للنقل بمحركات تعمل بالضغط	٢٩٢	٢,٢٧
٧	أجزاء أخرى للعربات السيارة	٢٦٩	٢,٠٨
٨	سيارات تتراوح سعة أسطوانتها (١٠٠٠-١٥٠٠)	٢٥٤	١,٩٧
٩	عربات مصممة للمسير على الثلج	٢٤٠	١,٨٦
١٠	محركات بمكابض تعمل بالضغط	٢٢١	١,٧٢

الترتيب	صنف الصادرات (١٩٩٦م)	القيمة	النسبة (%)
١	ميتالول (كحول الميتيل)	٢٤٤	٣٦,٣٨
٢	ثلاثي كلوريد الإيثيلين	١٧٣	١٨,٦٢
٣	إيثاين جلايكول (إيثان ديول)	١٦٢	١٧,٥١
٤	بولي إيثيلين عالي الكثافة	١٠٣	١١,١٧
٥	ستورين	٧٠	٧,٥٥
٦	بولي إيثيلين	٤٨	٥,١٨
٧	البوتلة (بيورا) وإن كانت في محاليل مائية	٢١	٢,٢٣
٨	بوليمرات أسياتات الفينيل في تجمعات مائية	١٤	١,٤٦
٩	أجهزة لتكييف هواء بدون وحدة تبريد	١٠	١,٠٦
١٠	ألومنيوم خام، غير مخلوط	٩	١,٠٠

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- ١- الحمودي، خالد بن عبد الرحمن: "تحليل اقتصادي للعلاقات التجارية بين المملكة العربية السعودية وجمهورية إندونيسيا" ورقة علمية في الطريق للنشر (٢٠٠١).
- ٢- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "العلاقات التجارية التبادلية بين المملكة العربية السعودية وأهم شركائها التجاريين"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، مجلد (٢٩)، عدد (١)، ربيع ٢٠٠١.
- ٣- الدخيل، خالد بن إبراهيم: "دراسة تحليلية قياسية للطلب من الواردات والصادرات السعودية خلال ثلاثين عاماً: ١٩٦٨-١٩٩٧"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد الرابع، مجلد ٢٩، شوال ١٤٢٠هـ، يناير ٢٠٠٠ م.
- ٤- الحبيب، فايز إبراهيم: "تطور حجم ونمط واتجاهات التجارة الخارجية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في الفترة ١٩٦٨-١٩٨٥م: دراسة تحليلية"، الإدارة العامة، العدد ٦٠، ربيع الآخر ١٤٠٩هـ.
- ٥- مؤسسة النقد العربي السعودي: التقارير السنوية، أعداد متفرقة، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء.
- ٦- متولى، مختار وآخرون: "دراسة قياسية لنمو ومحددات واردات المملكة العربية السعودية من دول العالم المختلفة" مجلة جامعة الملك سعود، م ١١، العلوم الإدارية (٢)، ص ص ٢٤١-٢٦٧ (١٩٨٨م).
- ٧- متولى، مختار وآخرون: "أثر طفرة النفط على دالة واردات المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية"، مجلة جامعة الملك سعود، م ١٢، العلوم الإدارية (١)، (١٤٠٧هـ/١٩٨٦م).
- ٨- مصلحة الجمارك: التقارير الاقتصادية - الأعداد من الثاني إلى الخامس (السنوات ١٤١٧/١٤٢٠هـ)، إدارة التحليل الإحصائي.
- ٩- الكسواني، ممدوح الخطيب: "الطلب من الواردات الكلية السعودية باستخدام تصحيح الخطأ والتكامل المشترك، دورية الإدارة العامة، م ٢٨، العدد الثاني، أغسطس ١٩٩٨م، ص ص ٣٦٧-٢٩٤.
- ١٠- وزارة التخطيط: منجزات خطط التنمية، حقائق وأرقام (١٣٩٠-١٤١٧هـ)، الإصدار الخامس عشر (١٩٩٧م).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1 - Aldakhil, K.; and Alyousef, N. "Cointegration Analysis of the Import Demand Functions of the GCC Countries," **Journal of Economic & Administrative Sciences**, United Arab Emirates University, Vol. 18, 2001.
- 2 - Asseery, A; and Perdakis, N.: The Interdependence Between The Economies of The Gulf Co-operation Council and The Industrial Countries". **The Scandinavian Journal of Development Alternatives**, Vol. XII, No 4, PP 112-120, 1993.
- 3 - Dutta, D. Ahmed, N.: "An Aggregate Import Demand Function for Bangladesh: A Cointegration Approach", **Applied Economics**, Vol. 31, No. 4, 1999, PP. 465-472.
- 4 - Goldstein, M; and Khan, M.: "Income and Price Effects in Foreign Trade". **Handbook of International Economics**, Vol. II. PP. 1041-1105 Edited by Ronald Jones and Peter Kenen. Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam, Netherlands, (1988).
- 5 - Goldstein, Morris and Khan, Mohsin: "Income and Price Effects in Foreign Trade", **Handbook of International Economics**, Volume II. Edited by Ronald Jones and Peter Kenen, (1988).
- 6 - Greene, William H. : "Econometric Analysis, New York, Macmillan Publishing Company, (1997).
- 7 - Khan, M.; and Knight, M "Import Compression and Export Performance in Developing Countries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).
- 8 - Gujarati, Damodar N. : **Basic Econometrics**, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed., New York (1988).
- 9 - Hossain, Md. Akhtar: "Disaggregated Demand Functions For Bangladesh Exports: Some Econometric Results 1974-1985", **The Indian Economic Journal**, Vol. 40, No. 3, (1990).
- 10- International Monetary Fund: **Direction of Trade Statistics**, different issues, IMF, (1968-1997).
- 11- International Monetary Fund: **International Financial Statistics**, Yearbook, IMF, (1988).
- 12- Khan, Mohsin: "The Structure and Behavior of Imports of Venezuela", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 57, (1975).

- 13- Marquez, Jaim; McNeilly, Caryl: "Income and Price Elasticities for Exports of Developing Cuntries", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 70, (1988).
- 14- Metwally, M.: "Trade Relationship between Saudi Arabia and Japan". **Journal of King Saud University, Administrative Sciences**, Vol. 13, No 1. PP 3-16, 1988.
- 15- Metwally, M; and Daghistani A.: "The Interaction Between the Economies of The Member States of The Gulf Co-Operation Council and The Industrialized Economies", **The Indian Economic Journal**, Vol. 34, No 3, PP 51-59, 1987.
- 16- Muto, T. E. : "Saudi Japanese Relations in The Viewpoint of Investment Promotion Activites Japanese Investment in Saudi Arabia", **Conference on The Kingdom of Saudi Arabia 100 Years**, 24-28 January, 1999.
- 17- Stone, Joe: "Price Elasticities of Demand for Imports and Exports: Industry Estimates for The U.S., The E.E.C. and Japan", **The Review of Economics and Statistics**, Vol. 61, (1979).



**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مستشفيات  
مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسى مهنة التمريض**

---

**د. بدران بن عبد الرحمن العمر**

**أستاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود**

---





## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض

د . بدران بن عبدالرحمن العمر

**يعانى** القطاع الصحى الحكومى فى المملكة العربية السعودية، كغيره من القطاعات الصحية فى الدول الأخرى ، ارتفاعاً فى تكلفة تقديم الخدمات الصحية، وعدم القدرة على الاستمرار فى تقديم هذه الخدمات مجاناً مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة. كما أن القطاع الخاص أيضاً يسعى جاهداً إلى توفير المبالغ المالية التى تساعده فى توفير التقنية الطبية المتطورة والمتغيرة باستمرار وإلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المرتفعة التكلفة؛ وصولاً إلى تخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تشير الدراسات إلى أن موضوع جودة الخدمات الصحية يعد من أهم القضايا فى عملية تسويق هذه الخدمات (نصيرات والضمور، ٢٠٠٠م).

إن القطاع الصحى فى المملكة سيشهد عدداً من المتغيرات التى يمكن أن تؤدى إلى التغيير فى سلوك كل من مقدم الخدمة الصحية ومتلقيها. ولعل أبرز هذه المتغيرات التوجه نحو تطبيق التأمين الصحى التعاونى، وما سيصاحبه من ضغوط على مقدمى الخدمات الصحية (من قبل مجلس الضمان الصحى وشركات التأمين) ؛ بهدف تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية للمستفيدين. كما أن مقدمى الخدمات الصحية سيعملون من جهتهم على تبنى مفهوم إدارة

♦ استاذ الإدارة المشارك بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود .

الجودة الشاملة عند تقديمهم للخدمات الصحية سعياً لكسب رضا العميل وشركات التأمين .

إن هناك عدداً من المستشفيات السعودية قد بدأت بالفعل بتطبيق برامج مختلفة في إدارة الجودة الشاملة، وهذه الدراسة تتناول عدداً من هذه المستشفيات التي تقع في مدينة الرياض موزعة على عدة قطاعات؛ للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المستشفيات .

### مشكلة الدراسة :

بشكل عام حققت قطاعات الصناعة والتجارة نجاحاً ملموساً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق برامج التحسين المستمر في جودة الرعاية الصحية لم يصل في نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى (الأحمدى، ٢٠٠٠)، وذلك يعود إلى تأخر قياديين منظمات الرعاية الصحية في إدراك مزايا الجودة الشاملة (Gustafson and Hunt, 1995: 3). ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر جهاز التمريض العامل في المستشفيات الداخلة في هذه الدراسة.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعاظم الدور المنوط بالقطاع الصحي في المملكة، وتأكيد الدولة في خططها التنموية، وخاصة خطتي التنمية الخمسية السادسة والسابعة ١٤١٥ - ١٤٢٥ هـ، على أهمية تقديم الخدمات الصحية على

مستوى عالٍ من الجودة. كما تكمن أهمية الدراسة في نجاح استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة في معالجة الكثير من المشكلات التي تستنزف الكثير من المصروفات التي يمكن تجنبها، والتي واجهت العديد من القطاعات وفيها القطاع الصحي، خاصة أن معظم هذه المشكلات كان بسبب ارتكاب أخطاء، أو عدم رضا العميل، أو تكرار النشاطات، أو الهدر، أو غياب التدريب والأهداف أو عدم استخدام البيانات والمعلومات، أو غيره من العوامل التي يمكن تجنبها (Stamatis, 1996:1-2). كما أن التوجه نحو تطبيق التأمين الصحي التعاوني في المملكة وارتفاع الوعي لدى المراجعين وإدراكهم لحقوقهم في تلقي خدمات صحية بجودة عالية - سيعطى بقية مقدمى الخدمات الصحية في المملكة دافعاً قوياً نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستقبل القريب إن شاء الله. كل ذلك يجعل من موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضبطها والعمل على تحسينها أمراً جديراً بالاهتمام والبحث.

## أهداف الدراسة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض (من خلال وجهة نظر جهاز التمريض العامل في تلك المستشفيات).
- ٢- التعرف على الفروق بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات المدروسة، وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة.

- ٤- التعرف على الفرق بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- التعرف على المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات من وجهة نظر مقررات الدراسة.
- ٦- تقديم التوصيات المناسبة التي يمكن أن تساعد إدارات المستشفيات المختلفة في رفع مستوى الخدمات الصحية، والعمل على مواصلة التحسين المستمر لهذه الخدمات.

### أسئلة الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة تم طرح الأسئلة التالية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها:
- ١- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض؟
  - ٢- هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
  - ٣- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات الداخلة في الدراسة؟
  - ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام؟
  - ٥- ما المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الداخلة في الدراسة؟

## الإطار النظري وأدبيات الدراسة : الجودة في الخدمات الصحية :

يؤكد كل من (Palmer et al, 1991:3-4, and Donabedian, 1988: 1743) أن مفهوم الجودة في الخدمات الصحية يختلف من شخص إلى آخر، وذلك حسب موقع الشخص من المنظمة الصحية. فالجودة لدى مقدم الخدمة تعنى الالتزام بمعايير الجودة الطبية عند تقديم الرعاية الصحية؛ بهدف تحقيق النتائج المرجوة، في حين يرى المريض أنها درجة الرعاية التي يقبلها هو نفسه. كما أن إدارة المنظمة الصحية قد ترى أن الجودة هي الوصول إلى مستوى مرتفع من رضا المرضى وبالتكلفة الأقل. إن صانعي السياسات الصحية في أي بلد يرون أن الجودة هي عبارة عن تحسين صحة أفراد المجتمع في ضوء الموارد المتاحة. وتؤكد (Greenberg and Lezzoni, 1995: 194-195) على أنه ليس من السهل تعريف الجودة خاصة في القطاع الصحي، وذلك لطبيعة "الصحة"، حيث إنها موضوع شخصي خاص بالمريض، ويختلف حوله الأفراد باختلاف توقعاتهم وتقديراتهم الشخصية.

والجودة في الرعاية الصحية لها ثلاثة جوانب : الأول فني ذو صلة بتطبيق العلوم والتقنية الطبية للتعامل مع مشكلات الرعاية الصحية للمريض، والجانب الثاني من الجودة إنساني ذو صلة بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين المريض ومقدم الخدمة؛ في حين أن الجانب الثالث يتعلق بتحقيق احتياجات المريض من الكماليات (Morgan, 1994: 327 Monica and). وترى منظمة الصحة العالمية الجودة هي التوافق مع المعايير والأداء السليم بأسلوب آمن ومقبول من المجتمع، وبتكلفة مقبولة؛ بهدف تقليل نسبة المرضى ونسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية (أخضر، ١٩٩٤: ٨). كما عرفت الجودة على أنها الدرجة التي تكون عندها خدمات

الرعاية الصحية المقدمة للأفراد والمجتمعات قادرة على زيادة احتمال تحقيق النتائج المرجوة، على أن تساير تلك الخدمات المعرفة المهنية الراهنة المصاحبة للممارسة الأفضل (Brown, 1997:3).

مما سبق يمكن تعريف الجودة في الرعاية الصحية بأنها السعى المستمر نحو تحقيق متطلبات المريض بأقل تكلفة ممكنة، بحيث تشمل ثلاث نقاط أساسية: الأولى تحقيق الجودة من وجهة نظر المريض، ويمكن التحقق من ذلك عن طريق قياس رضا المريض، والثانية تحقيق الجودة من وجهة النظر المهنية، وهى تحقيق ما يحتاجه المريض بناءً على ما هو مقبول طبيًا، من حيث التشخيص والإجراءات والعلاج، والثالثة تتركز على جودة العمليات المتعلقة بجودة تصميم وتقديم الخدمات الصحية، وذلك على أساس الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة الصحية.

ومن المعروف أن التوجه الكبير نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة في القطاع الصناعى يعود إلى مساهمات كل من ديمينج وجوران وكروسبى وإيشيكawa. وقد بدأ (Berwick) وآخرون تطبيق هذه المبادئ والمفاهيم في القطاع الصحى، حيث ظهر مفهوم تحسين الجودة المستمر والذي يطلق عليه عدد من المختصين "إدارة الجودة الشاملة" (Teichholz, 1993)، ذلك المفهوم الذى أصبح يشمل العمل على تحقيق حاجات المستفيد، ورضا المستفيد، والعمل على التحسين المستمر عن طريق توفير المدخلات الأفضل وتنفيذ العمليات الأنسب. وهذا يعنى العمل الشامل لرفع مستوى الخدمات الصحية من جميع جوانبها حيث يشمل ذلك القيادة، والتحسين المستمر، ورفع مهارات الموظفين، والعمل الجماعى (Al-Assaf, 1993: 29). ومن هنا يأتي الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها فى المنشآت الصحية.

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية :

إن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي امتداد للتراكم المعرفى الذى تم خلال الستين عاماً الماضية، وقد نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة تقدير الكثير من المنشآت الصحية فى الولايات المتحدة وخارجها، حيث إن العديد من المنشآت الصحية فى اليابان وأمريكا الشمالية قد حققت نجاحاً ملحوظاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Baker and Gelmon, 1996: 84).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على فلسفة المفهوم الشامل والتكامل؛ بهدف الارتقاء بمستوى أداء الخدمات الطبية والمساندة، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى للمنشأة الصحية (سعيد، ١٩٩٧: ص ٦٩). يؤكد ذلك تعريف أوكلاند (١٩٨٩) لإدارة الجودة الشاملة الذى رصده (Ellis and Whittington, 1993: 48) على أنه أسلوب لتحسين فاعلية ومرونة العمل بشكل عام، وأنها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفى ذلك جميع الأقسام والأنشطة والموظفون على جميع المستويات. ويشير (Gilpatrick, 1999: 7) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو التحسين المستمر للجودة يستدعى عدم البحث عن الأشخاص المتسببين فى الانحراف أو الخطأ، ولكنه يستدعى التعرف على الأسباب المؤدية إلى ذلك. إن الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة المستمر فى الرعاية الصحية كما يراها (Wakefield and Helms, 1995) تشتمل على التقييم المنتظم لمدى كفاية الأنظمة والعمليات نحو تحقيق توقعات العملاء، وتحديد وتحليل المسببات الحقيقية لانحراف الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج التصحيح التى يربى أن تمنع حدوث الانحراف مستقبلاً، وكذا يُعدُّ وسيلة للتقويم المستمر لكفاءة برامج التصحيح (الحلول). وأشارت Greenberg and Lezzoni (١٩٩٥م) إلى أكثر من مفهوم لإدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية ، منها : أنها محاولة

التعرف على مصادر الانحراف والعمل على التغلب عليها، ومنها أنها مقارنة أداء المستشفى بأداء مستشفى آخر أفضل منه، ومنها أيضاً أنها العمل على تصميم نظام صحي قائم على الاحتياجات.

### أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية:

إن من أهم الأسباب الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي هو قدرتها على تجنب المنشآت الصحية التكلفة المترتبة على تقديم خدمات صحية بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالى وتخفيض مصروفات الرعاية الصحية (Broyles and Al-Assaf, 1999, and Bin Saeed, 1999) وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات (Attree, 1996, 35-51). إضافة إلى أن الجودة تقوم على تخفيض التكلفة وتحسين مستوى رضا العملاء (Ovretveit, 1990). كما أنها تساعد منشآت القطاع الخاص على الوقوف أمام المنافسة القوية (محرم وفهمي، ٢٠٠٠: ص ١٨). يضاف إلى ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن الإدارة من التعرف على احتياجات المستفيد والعمل على تحقيقها، وكذلك يمكن المنشأة من العمل على الحصول على بعض الشهادات الدولية في هذا المجال (مدني، ١٩٩٦: ١١٠). ويضيف مدني (١٩٩٦) أن هذا المدخل الإداري يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويعمل على توفير المعلومات ويزيد من ارتباط العاملين بالمنشأة وأهدافها وكذلك يدعم التنسيق بين إدارات المنشأة ويعمل على تحسين سمعة المنشأة. ويذكر الخلف (١٩٩٧: ١٤٦) أن الفوائد التي جنتها منظمات الأعمال التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، والتي شملت زيادة حصة السوق، وتخفيض الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتقليل مستوى الهدر وتحقيق الرضا الوظيفي - تعكس أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري في المنشآت. ويمكن القول إن المنظمات التي ستمكن من البقاء في ظل المنافسة الشديدة هي تلك



التي تنبنى خططاً إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة في جميع مظاهر المنظمة (Dew, 1997: 5). وذكرت الأحمدي (١٩٩٥) أنه قد تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في النصف الثاني من التسعينيات ، بعد أن اشترطت الهيئة المشتركة لاعتماد المستشفيات ضرورة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بدلاً من ضمان الجودة ضمن المعايير الأساسية لاعتماد المستشفيات ، بحيث يكون هناك آلية واضحة للتحسين المستمر، وإمكانية قياس وتوثيق النتائج بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية؛

إن الاختلاف حول مفهوم الجودة في الخدمات الصحية يؤدي حتماً إلى الاختلاف حول مبادئها وبالتالي مقاييس الجودة المستخدمة. وبمراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة، يتضح تباين آراء الباحثين حول عدد المبادئ الرئيسة لنظم إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الباحثون حول ذلك، حيث ذكر السقاف (١٩٩٧: ص ٢٧-٢٠) أن هناك ستة مبادئ جوهرية هي أى برنامج لإدارة الجودة: وتشمل العمل الجماعي، والالتزام بالتغيير، والتركيز على المستفيد، والالتزام بالتحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنشأة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة. و يرى الحميضى (٢٠٠٠) أن هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة هي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. في حين يرى الخلف (١٩٩٧) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشمل تثقيف المنشأة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، وتحفيز العاملين، والقياس والتحليل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها.

أما فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية فقد اختلف الباحثون أيضاً، حيث يرى (Baker and Gelmon, 1996: 66-87) أن هناك سبعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية ، وهي: التركيز على العميل، وتحسين العمليات، ومراقبة درجة الانحراف، والإدارة العليا الداعمة، ومشاركة العاملين، والأسلوب العلمي القائم على جمع وتحليل البيانات، والمقارنة المرجعية (Benchmarking). كما ذكر بن سعيد (١٩٩٧: ص ٨٦-٩٩) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية تشمل التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعي، والوقاية من الأخطاء، والمشاركة الكاملة للعاملين، واتخاذ القرار بناءً على الحقائق. ويرى (Stamatis, 1996:58-60) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصحية هي خمسة مبادئ : التركيز على العميل، والمشاركة الشاملة، والقياس، والمساندة، والتحسين المستمر. كما أن (Al-Assaf, 1999) يتفق مع (Stamatis) في عدد المبادئ، إلا أن المبادئ التي ذكرها Al-Assaf شملت: التركيز على العميل، والعمل الجماعي ومشاركة العاملين، والتركيز على النظام ككل، والإدارة المبنية على البيانات، والتزام القيادة الإدارية. وقد لخصت الأحمدى (٢٠٠٠) مبادئ إدارة الجودة في المنظمات الصحية بالتزام القيادة، ونشر ثقافة الجودة، ومشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والتركيز على العملية، والقياس والتحليل. كما ذكرت الأحمدى (٢٠٠٠) أن الهيئة المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية أكدت ضرورة التزام المنظمات الصحية بالتركيز على الجودة من قبل المنظمة ككل مع مشاركة فعالة من قبل الإدارة العليا، والاهتمام باحتياجات العميل، وإتباع مدخل النظم ووصف العمليات، واستخدام القياس لفهم الانحرافات، والتزام التحسين المستمر. ويرى (Hynes III, 1995) أن مبادئ الجودة الشاملة خمسة : التركيز على العميل، والتزام القيادة، والمشاركة من قبل الجميع، والقياس، والتحسين المستمر؛ ويؤكد كذلك على أن التزام المنشأة

الصحية بهذه المبادئ سيؤدي إلى تحسين العمل ورضا المرضى. أما (Muller, 1996) فيرى أن هناك أربعة مبادئ للجودة الشاملة : التزام أصحاب العمل، بناء القدرات عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم وكسب ولائهم، دعم الإدارة، وبناء ثقافة التحسين المستمر في المنشأة. كما أن (Rosen, 1994) يرى أن كلاً من ديمنغ وجوران وكروسبي يشتركون في خمسة مبادئ للجودة الشاملة، هي: التركيز على العمليات، والتركيز على العميل، والتعرف على حجم الانحراف، والمراقبة المستمرة لتحسين العمل، والالتزام القيادة العليا.

أخيراً يجب التذكير بأن الباحث لم يجد أى دراسة تناولت مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي في المملكة، حيث تركزت غالبية الدراسات على دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي. وهذا يعطى هذه الدراسة فرصة للإسهام في سد هذه الثغرة في المكتبة العربية والسعودية على وجه الخصوص.

### منهج البحث :

للإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لهذا النوع من البحوث؛ وذلك لإمكانية استقصاء آراء عدد كبير من المجيبين. كما أن هذا المنهج يقوم على تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها واستخلاص النتائج، ومن ثم تعميمها (مبارك، ١٩٩٢: ص ٣٠).

### مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث في هذه الدراسة عبارة عن الممرضين/الممرضات العاملات في عدد من مستشفيات مدينة الرياض التي تقدم الخدمات الصحية من المستوى

الثالث (tertiary services)، والتي لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة تجاوز عمرها السنة، وشملت مستشفيات تخصصية حكومية، وتعليمية، وعسكرية، وخاصة. وقد كان اختيار هذا المجتمع أو تلك الفئة من بين الفئات الأخرى العاملة في المستشفيات راجعاً لكون هذه الفئة الأقرب والأكثر التصاقاً بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

تم اختيار مفردات عينة الدراسة داخل كل مستشفى باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة. ولقد تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (الفحطاني وآخرون، ٢٠٠٠: ص ٢٥٨-٢٥٩) :

$$n = [p (1-p) (z)^2] / e^2$$

وبافتراض نسبة الخطأ (e) المقبول تساوى  $(\pm 0.05)$  وأن القيمة المعيارية (z) تساوى (١,٩٦) وبافتراض أن نسبة الشريحة المبحوثة في المجتمع (P) هي (٥٠٪)، وهي أكبر حاصل ضرب بين قيمة p والقيمة المتبقية (1-p)، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يكون (٣٨٤) مفردة. ورغبة في تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تم توزيع (٤٠٠) استبانة (تمثل ٧,٨٣٪ من مجتمع البحث) على عينة الدراسة. وقد كان العائد منها (٣٥٢) استبانة، الصالح منها للتحليل والاستخدام بلغ (٣١١) استبانة، أي بمعدل استجابة (٧٧,٧٥٪) ويعتبر هذا المعدل مقبولاً في العلوم السلوكية. وقد كانت أعداد العينة داخل المستشفيات الداخلة في الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مجتمع وعينة البحث \*

الاستبانات المائدة المكتملة	الاستبانات الموزعة (٧٠,٨٣٪)	مجتمع البحث	المستشفيات
١٠٦	١٥٠	١٩١١	- التخصصية الحكومية
٩٨	١٤١	١٨٠٢	- العسكرية
٣٩	٥٥٣١	٣٩٥	- الخاصة
٦٨	٧٨	١٠٠٢	- التعليمية
٣١١	٤٠٠	٥١١٠	المجموع

\* المصادر:

-وزارة الصحة، التقرير السنوى ١٤١٨هـ.

-اقسام شؤون الموظفين في المستشفيات الداخلة في الدراسة والتي لم تتوافر معلومات عنها في التقرير الصحى لوزارة الصحة.

\*\* نظراً لتأخر القطاع الخاص في تسليم الاستبانات الموزعة (٣١) تم بحث خطاب لتكبيرى مع (١٥) استبانة إضافية.

وقد تراوحت أعمار عينة البحث بين (٢٢ و ٥٦) سنة، ويمتوسط حسابى بلغ (٣٥) سنة تقريباً. (بانحراف معيارى قدره ١٦,٧). وكانت خبرتهم قد تراوحت بين سنة واحدة و (٢٢) سنة ويمتوسط حسابى بلغ (٦) سنوات تقريباً (بانحراف معيارى قدره ٤٥,٤)، وكانت المؤهلات العلمية لمفردات العينة قد تراوحت بين دبلوم التمريض ودرجة الدكتوراه، وقد كانت الغالبية من مفردات الدراسة ممن يحمل درجة البكالوريوس فى التمريض. وقد تراوحت وظائفهم بين أخصائىة عيادة إلى رئيس/رئيسة تمريض. ويبين الجدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث.

## جدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لفردات الدراسة (ن = ٣١١)\*

النسبة (%)	التكرار	البيانات
		الوظيفة :
١٢,٨ %	٣٧	١ - رئيس / رئيسة تمريض
٤,٤ %	١٣	٢ - مساعد رئيس / رئيسة تمريض
٣,٨ %	١١	٣ - مشرفة تمريض
٧٢,١ %	٢٠٩	٤ - ممرض / ممرضة
٦,٩ %	٢٠	٥ - أخصائية عيادة
		العمر :
٢٧,٣ %	٨١	١ - ٣٠ سنة فأقل
٤١,٧ %	١٢٤	٢ - أكبر من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة
٣١,٠ %	٩٦	٣ - أكبر من ٤٠ سنة
		الجنس :
١٥,٢ %	٤٧	١ - ذكر
٨٤,٨ %	٢٦٣	٢ - أنثى
		المستوى التعليمي :
٢٦,٦ %	٨٢	١ - دبلوم
٣,٦ %	١١	٢ - دبلوم عال (مشارك)
٥٦,٨ %	١٧٥	٣ - بكالوريوس تمريض
٤,٥ %	١٤	٤ - دراسات عليا
٨,٥ %	٢٦	٥ - أخرى
		سنوات الخبرة العملية في المستشفى الحالية :
٢٩,٨ %	٩٠	١ - سنتان فأقل
٤٥,٠ %	١٣٦	٢ - أكثر من سنتين إلى (٨) سنوات
٢٥,٢ %	٧٦	٣ - أكثر من (٨) سنوات
		عدد المجهين :
٣٤,١ %	١٠٦	المستشفيات التخصصية الحكومية
٣١,٥ %	٩٨	المستشفيات العسكرية
١٢,٥ %	٣٩	المستشفيات الخاصة
٢١,٩ %	٦٨	المستشفيات التعليمية

\* في حالة عدم تساوي التكرارات في هذا الجدول مع ٣١١ فهذا عائد إلى عدم إجابة على السؤال (Missing Values).

## استبانة الدراسة :

تم تصميم استبانة خاصة ؛ لتخدم أهداف هذه الدراسة من قبل الباحثين. وقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك للوصول إلى المسودة الأولى. ثم عُرِضَت هذه المسودة على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة العامة وإدارة الصحة والمستشفيات بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم؛ للوصول إلى المسودة الثانية من الاستبانة. كما تم عرض هذه المسودة على مجموعة من ممرضات أحد المستشفيات بمدينة الرياض (لم تدخل هذه المجموعة ضمن الدراسة النهائية)؛ للتأكد من وضوح العبارات، وأن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه. وكذلك لأخذ بعض المقترحات منهن، وقد تم بالفعل أخذ المقترحات والملاحظات بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة في شكلها النهائي. وقد قيس مستوى الثبات الكلى للاستبانة باستخدام معامل الثبات الداخلى ألفا كرونباخ، حيث بلغ (٠,٩٦). وهذه النسبة تعتبر نسبة ثبات عالية جداً. كما بلغ معامل الثبات لمحاور الاستبانة النهائية (٠,٩١) للمحور الأول، و(٠,٩٢) للمحور الثانى، و(٠,٨٨) للمحور الثالث، و(٠,٨٥) للمحور الرابع.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين : الأول منها يحتوى على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية كالوظيفة، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمى، والخبرة. أما الجزء الثانى فكان يحوى (٣٦) بنداً تمثل فى مجملها المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، كما كان هناك سؤال عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى بشكل عام. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذى النقاط الخمس لقياس البنود الـ (٣٦)، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالى:

١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = لا أدري، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة. أما السؤال الخاص بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، فقد تم قياسه على أساس: ١ = لا تطبيق على الإطلاق، ٢ = تطبيق بدرجة قليلة، ٣ = تطبيق بدرجة متوسطة، ٤ = تطبيق بدرجة كبيرة، ٥ = تطبيق بدرجة كبيرة جداً.

### أساليب تحليل البيانات :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

- .. من ١ إلى ١,٨٠ يمثل "غير موافق بشدة" أو "لا تطبيق على الإطلاق"
- .. أكبر من ١,٨٠ إلى ٢,٦٠ يمثل "غير موافق"، "تطبيق بدرجة قليلة"
- .. أكبر من ٢,٦٠ إلى ٣,٤٠ "تطبيق بدرجة متوسطة"
- .. أكبر من ٣,٤٠ إلى ٤,٢٠ "موافق"، أو "تطبيق بدرجة كبيرة"
- .. أكبر من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ "موافق بشدة" أو "تطبيق بدرجة كبيرة جداً".

كما تم استخدام تحليل التباين ؛ للتعرف على الفرق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب جهة العمل (القطاعات المختلفة). وقد تم استخدام التحليل العاملي (Analysis Factor) مع بنود الدراسة الـ (٢٦) الواردة في الجزء الثاني من الاستبانة ؛ وذلك بهدف تصنيفها إلى مجموعات أو عوامل



### مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أقل، وذلك اعتماداً على درجة الارتباط بين هذه البنود. ثم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج؛ للتعرف على علاقة المتغيرات المستقلة (وهي العوامل أو المبادئ التي أفرزها التحليل العاملي) بالمتغير التابع (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام).

### تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف البحث، وللتعرف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات المدروسة؛ تم استخدام أسلوب التحليل العاملي؛ بهدف تقليص وتصنيف بنود أداة جمع البيانات إلى مجموعة قليلة من العوامل، وباستخدام أسلوب التدوير المتعامد (Principle Component) بأسلوب تدوير الفاريماكس (Varimax Rotation) والتي تعد أكثر الأساليب استخداماً في التحليل العاملي (Vaus, 1991: 264)، نتج عن ذلك أربعة عوامل، فسرت حوالى (٦٥,٠ %) من تباين بنود أداة جمع البيانات البالغ عددها (٢٦) بنداً. ويتضح ذلك من الجدول رقم (٣). و سنستعرض هذه العوامل والبنود التي حملت عليها أو شكلتها، ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك درجة الشيوع لكل بند من بنود أداة جمع البيانات، إضافة إلى قيم الجذر الكامن كما وردت في الجدول رقم (٣).

### العامل (المبدأ) الأول - التحسين المستمر :

بلغت قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٥,٠٣٢) وفُسر هذا العامل (١٩,٤ %) من تباين بنود الدراسة، وهذه النسبة تعد النسبة العليا مقارنة بالعوامل الأخرى. والبنود التي شملها هذا العامل هي : 'يتم التشجيع في هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق' ، و'هناك رؤية وإستراتيجيات

بعيدة المدى تؤكد لها الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة في هذا المستشفى، و"يقدم لى المستشفى فرصاً كافية للتدريب والتثقيف في مجال الجودة ؛ وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عمل"، و"إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضائى الوظيفى وكذلك بيئة العمل"، و"هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم"، و"يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر"، و"التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى"، وأخيراً "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر".

وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٥١٣, ٠,٤٩٠, ٠,٥٢١, ٠,٦٨٦, ٠,٦٣٦, ٠,٧١٩, ٠,٧٣٩, ٠,٦٤١) على التوالى. أما درجة الشئوع والتى تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥١٣) لبند "يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق" و (٠,٧٢٤) لبند "يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر". ومن خلال النظر فى مضامين البنود الواردة تحت هذا العامل يتضح أن العلاقة التى تربط بينها هى درجة التحسين المستمر فى خدمات المستشفى، وعلى ذلك سمى هذا العامل بعامل "التحسين المستمر".

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل العاملي لعناصر الاستفادة المختلفة من تقويم الأداء الوظيفي

درجة الشبوع	العوامل				العوامل وأرقام البتود
	٤	٣	٢	١	العامل الأول : التحسين المستمر
٠,٥١٢				٠,٤٩٠	٩- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.
٠,٦٧٥				٠,٥١٢	١٨- هناك رؤية وإستراتيجيات بمبدا المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.
٠,٥٤١				٠,٥٢١	٢٠- يقدم لى المستشفى فرصاً كافية للتدريب والتتقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.
٠,٥٨٤				٠,٦٨٦	٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضائى الوظيفى وكذلك ببيئة العمل.
٠,٦١١				٠,٦٣٦	٢٣- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى تقدمها خلال العام المنصرم.
٠,٦٩٨				٠,٧١٩	٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.
٠,٦٨٥				٠,٧٣٩	٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية فى هذا المستشفى.
٠,٧٢٤				٠,٦٤١	٣٦- يتم مهازمة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.
معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٩٧					العامل الثانى : اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات
٠,٦٠٥				٠,٥٢٤	٧- هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك الممرض/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
٠,٥٤٢				٠,٥٠٦	٨- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.
٠,٧٣٤				٠,٦٥٩	١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.

تابع - جدول رقم (٣) -

٠,٦٦٥			٠,٦٦٥	١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملي بشكل مستمر.
٠,٦٤٥			٠,٧١٤	١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملي للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.
٠,٧٠٧			٠,٦٠٨	١٣- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملي التمريضى.
٠,٦٦٩			٠,٥٨٧	١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة.
٠,٦٩١			٠,٧٢٢	١٥- يتم استخدام أساليب عمليات الرقابة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.
معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٨				العامل الثالث : دعم الإدارة العليا
٠,٦٠٨		٠,٦٠٢		٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى.
٠,٥٤٨		٠,٦٤٥		٦- يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع.
٠,٦٥٧		٠,٦٤٥		١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.
٠,٦٥٧		٠,٦٢٤		١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.
٠,٦٢٨		٠,٥٢٤		١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.
٠,٦٩٧		٠,٥٣٢		٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.
معامل ألفا كرونباخ للثبات = ٠,٨٥				العامل الرابع : التركيز على العميل
٠,٦٦٩	٠,٧١٤			١- تبني أهداف عملية تحسين الجودة فى هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى.
٠,٧٣٩	٠,٧١٤			٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.

تابع - جدول رقم (٣) .

٠,٧٦٨	٠,٧٦٧				٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة لإدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى. ٥- يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبيانات رضا العميل لتحديد مدى رضا.
١٦,٨٥	٣,٤٨٨	٣,٨٣٤	٤,٤٨٧	٥,٠٣٢	الجنزr الكامن
	%١٣,٥	%١٤,٨	%١٧,٣	%١٩,٤	نسبة التباين المفسر في المتغيرات

### العامل (المبدأ) الثاني: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات :

كانت قيمة الجنزr الكامن لهذا العامل قرابة (٤,٤٨٧)، كما فسر هذا العامل قرابة (٣,١٧%) من تباين بنود أداة جمع البيانات. وهذا العامل يعطى ثانى أكبر نسبة مفسرة بعد العامل الأول. وقد ارتبط بهذا العامل ثمانية بنود هى : "هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك المريض/المرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به"، و "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، و "يتم بشكل مستمر تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى للحصول إلى نتائج دقيقة"، و "يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء"، و "لدى جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريض"، و "عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة"، وأخيراً "يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة".

وقد كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٠,٥٢٤, ٠,٥٠٦, ٠,٦٥٩, ٠,٦٦٥, ٠,٧١٤, ٠,٦٠٨, ٠,٥٨٧, ٠,٧٢٣) على التوالي. أما درجة الشيوخ والتي تعنى مقدار ما تفسره جميع العوامل من التباين لكل بند من البنود فقد تراوحت بين (٠,٥٤٢) لبند "يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به" و (٠,٧٣٤) لبند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها". ومن خلال النظر فى مضامين هذه البنود نجد أن العلاقة التى تربط بينها هى المعلومات واتخاذ القرارات، ولذلك سمى هذا العامل بعامل "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات".

### العامل (المبدأ) الثالث - دعم الإدارة العليا :

من خلال قيمة الجذر الكامن لهذا العامل والتى بلغت (٣,٨٤٣)، ونظراً لكونه يفسر قرابة (٨,١٤٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات ؛ فقد جاء ثالث عامل ليعطى أكبر نسبة تباين مفسر بعد العاملين الأول والثانى. وقد ارتبط بهذا العامل ستة بنود هى : "متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى"، و"يتم حل المشاكل التى تواجه المرضى بشكل سريع"، و"الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى"، و"الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى"، و "هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى"، وأخيراً "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". كما كانت قيم ارتباط (تحميل) هذه البنود بالعامل (٠,٦٠٢, ٠,٦٤٥, ٠,٦٤٥, ٠,٦٢٤, ٠,٥٢٤, ٠,٥٣٣) على التوالي. وقد

تراوحت درجات الشيوخ بين (٥٤٨,٠) ليند "يتم حل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع" و (٦٩٧,٠) ليند "الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوى لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع". ومن خلال إمعان النظر في المعاني المذكورة نجد أن العلاقة التي تربط هذه البنود هي دعم الإدارة العليا، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "دعم الإدارة العليا".

### العامل (المبدأ) الرابع - التركيز على العميل :

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن قيمة الجذر الكامن لهذا العامل بلغت قرابة (٤٨٨,٣) ، وهو يفسر قرابة (١٣,٥٪) من تباين بنود أداة جمع البيانات، وبهذا يكون رابع وآخر عامل من العوامل الأربعة. وقد ارتبط بهذا العامل أربعة بنود هي: "تبنى أهداف عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى"، و "يقوم المستشفى وبشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى"، و "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى"، وأخيراً "يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه". وقد كانت درجة ارتباط (تحميل) هذه البنود بهذا العامل (٧١٤,٠ ، ٧١٤,٠ ، ٧٦٧,٠ ، ٥٧٥,٠) على التوالي. وتراوحت درجات الشيوخ لبنود هذا العامل بين (٥٨٨,٠) ليند "يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه" و (٧٦٨,٠) ليند "رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى". ومن خلال التركيز على هذه المضامين نجد أن العلاقة التي تربط بين هذه البنود هي التركيز على العميل، وبذلك سمى هذا العامل بعامل "التركيز على العميل".

## تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يعد حساب الوسط الحسابي (والانحراف المعياري) لاتجاهات مفردات الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة التي نتجت عن استخدام التحليل العاملى والتي يتضمنها الجدول رقم (٤)، يتضح أن مفردات العينة توافق على أن جميع هذه المبادئ مطبقة (جميع المتوسطات أكبر من ٤٠ ، ٣) هي المستشفيات التى يعملون بها، وقيم الانحراف المعيارى تشير إلى عدم وجود تباين كبير بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بموافقتهم على تطبيق مبادئ الجودة المذكورة ككل. إلا أن أكثر هذه المبادئ تطبيقاً من وجهة نظر مفردات الدراسة هو المبدأ المتعلق بالتركيز على العميل ، حيث بلغ الوسط الحسابى له (٣,٧٨٤) وبانحراف معيارى قدره (٠,٨٦٨).



جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئود ومحوار الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المبارات
٠,٨٤٩	٣,٦٨٨	<b>مبدأ التحسين المستمر</b>
٠,٩٠٥	٣,٩٩٣	١- التحسين المستمر لجودة العمل يعتبر أحد المعايير الأساسية في هذا المستشفى.
١,١٥١	٣,٩٣١	٢- يقدم لى المستشفى فرصاً كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عمل.
١,٠٨١	٣,٨٥٦	٣- يتم التشجيع فى هذا المستشفى على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.
١,٠٦٢	٣,٧٦٩	٤- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء فى هذا المستشفى بشكل مستمر.
٠,٩٧٤	٣,٦٨٠	٥- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.
١,٠٨٧	٣,٥٠٤	٦- هناك تحسن مستمر فى جودة الخدمات التى نقدمها خلال العام المنصرم.
١,١٠١	٣,٤٦٢	٧- هناك رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معنى ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.
١,٣٦٠	٣,٣٠٢	٨- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضائى الوظيفى وكذلك بيئة العمل.
٠,٩٢٤	٣,٤٦٤	<b>اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات</b>
١,١١٧	٣,٦٦١	١- يتم إخطارى بأى معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذى أقوم به.
١,١٨٩	٣,٦٥٧	٢- لدى جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التمريض.
٠,٩٩٤	٣,٥٠٢	٣- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.
١,١٩٥	٣,٤٦٩	٤- يتم مطالبى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.
١,١٢٤	٣,٢٨٧	٥- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة من طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.
١,١٧٤	٣,٣٨٤	٦- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة.
١,٣٧٤	٣,٣٧٤	٧- هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك المرضى/الممرضة فى عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
١,٢٨٧	٣,٣٠٨	٨- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملى بشكل مستمر.

تابع - جدول رقم (٤) .

٠,٨٥٣	٣,٦٠١	مبدأ دعم الإدارة العليا
١,٠٧٤	٣,٦٨٨	١- الإدارة العليا ملتزمة بتعيين جودة الخدمات المقدمة في هذا المستشفى.
٠,٩٨٩	٣,٦٥٢	٢- يتم حل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع.
١,٠٨٩	٣,٦٣٠	٣- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في المستشفى.
١,١٤٢	٣,٦١٥	٤- متطلبات المرضى معروفة لمرضى المستشفى.
١,٠٧٥	٣,٥٦٩	٥- الإدارة العليا تشارك في عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.
١,١٢٠	٣,٤٨٣	٦- الإدارة العليا تعمل على خلق الشموخ القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.
٠,٨٦٧	٣,٧٨٤	مبدأ التركيز على العميل
١,١٠٤	٣,٨٨٥	١- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة إدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى.
١,٠٩٠	٣,٨٨٣	٢- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى .
١,٠٠٧	٣,٨٦٦	٣- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى.
١,٠١٧	٣,٥٥١	٤- يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبيانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.

كما بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسة بنود لم يتم الموافقة عليها من قبل مفردات الدراسة، وقد جاءت هذه البنود تحت مبدأين (عاملين) هما: مبدأ التحسين المستمر، ومبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات. وقد جاء بند "إدارة

المستشفى تهتم بصحتي وسلامتي ورضاي الوظيفي وكذلك بيئة العمل، ضمن بنود مبدأ "التحسين المستمر". أما البنود الأربعة الباقية، وهي: بند "هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك المريض/المرضة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات"، و بند "هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها"، و بند "يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملي بشكل مستمر"، و بند "عملية اتخاذ القرارات في هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة" فقد كانت ضمن مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات".

### الاختلاف في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة يبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار تحليل التباين، والذي من خلاله يمكن تحديد حجم الاختلاف أو الفارق في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بين المستشفيات المدروسة، وكذلك تحديد حجم الاختلاف أو الفارق في مستوى تطبيق كل مبدأ على حدة بين المستشفيات. و يتضح من هذا الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" في المستشفيات التعليمية يقل، بشكل ذي دلالة إحصائية، عن مستوى تطبيقه في مستشفيات القطاعات الأخرى ( $F=9,240$ )، ومستوى الدلالة أقل من  $(0,001)$ . كما لم يكن هناك اختلاف جوهري في مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى.

كما تبين أيضاً أن مستوى تطبيق مبدأ "المعلومات واتخاذ القرارات" في المستشفيات التعليمية يقل، بشكل ذي دلالة إحصائية، عن مستوى تطبيقه في مستشفيات القطاعات الأخرى ( $F=12,193$ )، ومستوى الدلالة أقل من  $(0,001)$ .

كما لم يكن هناك اختلاف جوهري في مستوى تطبيق هذا المبدأ بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. إضافة إلى ما سبق يوضح الجدول أن مستوى تطبيق مبدأ "دعم الإدارة العليا" في المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية، عن مستوى تطبيقه في مستشفيات القطاعات الأخرى، وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق هذا المبدأ في بقية المستشفيات الأخرى إلا أن مستوى تطبيقه في المستشفيات التخصصية يقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه في المستشفيات الخاصة ( $F=10.928$ ، ومستوى الدلالة أقل من  $0.001$ ).

كما يوضح الجدول رقم (٥) أن مستوى تطبيق مبدأ "التركيز على العميل" في المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه في مستشفيات القطاعات الأخرى. وكذلك اتضح أنه على الرغم من تطبيق بقية المستشفيات لهذا المبدأ إلا أن مستوى تطبيقه في المستشفيات العسكرية يقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه في المستشفيات الخاصة ( $F=10.221$ ، ومستوى الدلالة أقل من  $0.001$ ). وبشكل عام يتضح أيضاً أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية يقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، عن مستوى تطبيقه في مستشفيات القطاعات الأخرى ( $F=12.600$ ، ومستوى الدلالة أقل من  $0.001$ ).

في واقع الأمر فإن قيمة الوسط الحسابي لدى تطبيق المبادئ في المستشفى التعليمي لا تدل على موافقة مفردات الدراسة العاملين بها على تطبيق هذه المبادئ، في حين كانت المستشفيات الخاصة هي الأكثر تطبيقاً لهذه المبادئ ، وهذا ليس بمستغرب ؛ نظراً لطبيعة هذه المستشفيات الربحية والتي تسعى إلى رفع مستوى الجودة لديها لجذب العملاء ؛ وبالتالي القدرة على المنافسة وتحقيق الهدف الربحي. تأتي بعد ذلك مستشفيات القطاع العسكري ثم المستشفيات التخصصية الحكومية.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسطات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات

المبدأ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
التحسين المستمر:			٩,٣٤٥	٥٥,٠٠٠	١-٤
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٧٧١	٠,٨٠٨			٢-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٧٨٥	٠,٨٨٦			٣-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٧٨	٠,٥٨٤			
(٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٥٥	٠,٨٠٦			
انتقال القرارات بناءً على المعلومات:			١٢,١٩٢	٥٥,٠٠٠	١-٤
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٠٢	٠,٩٠٩			٢-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٤٨٢	٠,٩٧١			٣-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٣٦	٠,٥٨١			
(٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٧٢٤	٠,٧٠١			
دعم الإدارة العليا:			١٠,٩٣٨	٥٥,٠٠٠	١-٤
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٥٥٥	٠,٨٩٤			٢-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٧٤٣	٠,٨١٤			٣-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٠٠٨	٠,٥٨٤			٣-٤
(٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٨	٠,٧٢٦			
التركيز على العميل:			١٠,٧٢١	٥٥,٠٠٠	١-٤
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٨٥٨	٠,٨٧٠			٢-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٧٥٢	٠,٩٠٥			٣-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٤,٢٧٩	٠,٤٢٥			٣-٢
(٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٧٣١	٠,٧٥٧			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً:			١٢,٦٠٠	٥٥,٠٠٠	١-٤
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٦٩٧	٠,٧٧٤			٢-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٩٦١	٠,٨٠٩			٣-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٩٩٨	٠,٤٦٨			
(٤) المستشفيات التعليمية.	٣,٠٠٤	٠,٦٤٧			

\*\* عند مستوى معنوية ٠,٠١

## مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للإجابة على السؤال الثالث وكذلك الرابع من أسئلة الدراسة يوضح الجدول رقم (٦) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل إجمالي ، وفي كل مستشفى على حدة. ويتبين من الجدول أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى التعليمي كان أقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، منه في بقية المستشفيات ( $F = 0.048$  ، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). وهذه النتيجة ليست بمستغربة مادام أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية أقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، (كما ورد سابقاً) من مستوى تطبيقها في المستشفيات الأخرى. كما لم يظهر اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مستشفيات القطاعات الثلاثة الأخرى. ويوضح الجدول أيضاً أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفى التعليمي كان أقل ، بشكل ذي دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق في المستشفيات مجتمعة ( $t = -3.264$  ، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١). في حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية ، من متوسط التطبيق في المستشفيات مجتمعة ( $t = 2.724$  ، ومستوى الدلالة أقل من ٠,٠١).

### جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسط اتجاهات مقدرات الدراسة نحو مدى

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفياتهم

المبدأ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:					
(١) المستشفيات التخصصية.	٣,٥٩٤	١,٠٥٨	$F = ٤,٥٤٨$	** ٠,٠٠٤	١-٤
(٢) المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤			٢-٤
(٣) المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٣٦٢			٣-٤
(٤) المستشفيات التعليمية.	٢,٩٧١	١,٠١٤			
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مقارنة بتطبيقه في:	٢,٥٢١	١,٠٥٠			
- المستشفيات التخصصية.	٢,٥٩٤	١,٠٥٨	$t = ٠,٦١٦$	٠,٥٢٩	
- المستشفيات العسكرية.	٣,٥٦١	١,١٠٤	$t = ٠,٢٧١$	٠,٧٨٧	
- المستشفيات الخاصة.	٣,٨٢٤	٠,٣٦٢	$t = ٢,٧٢٤$	** ٠,٠١٠	
- المستشفيات التعليمية.	٢,٩٧١	١,٠١٤	$t = ٣,٣٦٤$	** ٠,٠٠٣	

\*\* عند مستوى معنوية ٠,٠١

### العوامل ذات العلاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للتعرف على حجم واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل العاملي وبين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) ؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، وذلك بجعل المبادئ الأربعة متغيرات مستقلة، في حين كان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هو المتغير التابع. وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المستقلة فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات (انظر الجدول رقم ٧).

## جدول رقم (٧)

## معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

المبادئ	مبدأ التحسين المستمر	مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	مبدأ دعم الإدارة العليا	مبدأ التركيز على العميل
مبدأ التحسين المستمر	١	-	-	-
مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات	٠,٨١٠	١	-	-
مبدأ دعم الإدارة العليا	٠,٧٩١	٠,٧٥٦	١	-
مبدأ التركيز على العميل	٠,٦٩٧	٠,٦٩٧	٠,٧١٢	١

وكانت معاملات الارتباط - كما هو واضح في الجدول رقم (٧) - جميعها أقل من (٠,٨٥)؛ مما يعني عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (Munro and Page, 1993:215). كما تم حساب عوامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك، للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وكانت جميعاً أقل من (١٠) (انظر الجدول رقم ٨)؛ مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد (إسماعيل، ٢٠٠١م: ٢٦٢) قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار. وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج كما هي مدرجة في الجدول رقم (٨).



جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) بين مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل بيتا المعيارية	قيمة "t"	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	عوامل تضخم التباين VIFs
-مبدأ التحسين المستمر	٠,٤٦٣	٦,٨٩٤	**٠,٠٠٠	٠,٥٩٤	٣,١٩٩
-مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٠,٣٦٨	٣,٩٨٤	**٠,٠٠٠	٠,٠٣٣	٣,١٩٤
-مبدأ التركيز على العميل	٠,١٣٥	٢,٤٦٢	*٠,٠١٤	٠,٠٠٥	٢,١٤٩
قيمة $F = ١٤٧,٦٣٣$					
معامل الارتباط $(r) = ٠,٧٩٩$					
معامل التحديد $(R^2) = ٠,٦٣٩$					
مستوى الدلالة = **٠,٠٠٠					

\* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

\*\* عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (٨) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة من المتغيرات المستقلة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، حيث يتضح أن المبدأ الأكثر ارتباطاً بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ "التحسين المستمر" (بيتا = ٠,٤٦٣ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١). يليه مبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" (بيتا = ٠,٣٦٨ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١)، ثم مبدأ "التركيز على العميل" (بيتا = ٠,١٣٥ ومستوى دلالة أقل من ٠,٠٥). وهذا يعني أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتفع بارتفاع تطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ومبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" - على الرغم من أن هذا المبدأ هو الأقل تطبيقاً بين المبادئ الأربعة - ومبدأ "التركيز على العميل". كما تشير النتائج إلى أن هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تفسر (٦٣,٩٪) من التغير في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات (معامل التحديد = ٠,٦٣٩).

## الخلاصة والتوصيات :

ركزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال استقصاء (٣١١) من الممرضين/الممرضات العاملات - على التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات التي تقدم خدمات من المستوى الثالث (Tertiary services) ، بمدينة الرياض والتي لديها إدارات أو أقسام متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك للتعرف على المبادئ المطبقة، وكذلك مدى تطبيق هذه المبادئ في المستشفيات المدرسية، وتحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) في هذه المستشفيات، وأخيراً معرفة العوامل المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في هذه المستشفيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة وعرض تحليل البيانات ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١ - صنف أسلوب التحليل العاملى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التى تتبناها المستشفيات المدرسية إلى أربعة مبادئ ، تمثلت فيما يلى: مبدأ التحسين المستمر، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات، مبدأ دعم الإدارة العليا، ومبدأ التركيز على العميل.

٢ - بشكل عام كان أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المستشفيات المدرسية هو "مبدأ التركيز على العميل" ، فى حين كان أقلها تطبيقاً هو "مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات".

٣ - كان هناك تفاوت فى تطبيق المبادئ الأربعة المذكورة بين مستشفيات الدراسة، حيث اتضح أن تطبيق المستشفيات التعليمية لهذه المبادئ أقل، بشكل جوهري ، عن درجة تطبيق المستشفيات فى القطاعات الأخرى.

٤ - أوضحت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فى المستشفيات التعليمية من وجهة نظر المرضى/المرضات العاملات فيها يقل بشكل جوهري عنه فى المستشفيات الأخرى، وكذلك عن المتوسط العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا وضع طبيعى ؛ نظراً لما بينته نتائج الدراسة المتعلقة بانخفاض مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات التعليمية.

٥ - أوضحت النتائج أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بشكل عام) مرتبط ، بشكل جوهري وفى المقام الأول ، بتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" ثم بمبدأ "اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات" فمبدأ "التركيز على العميل".

بعد استعراض النتائج ، والتى تبين معها تطبيق المستشفيات لأربعة مبادئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وُجِدَ أن هذا التطبيق لم يصل إلى المستوى المطلوب، وعلى هذا يمكن طرح التوصيات التالية:

١) أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات أقل المبادئ الأربعة تطبيقاً ؛ ولذا ينبغى على الإدارة العليا فى المستشفيات السعودية العمل على إيجاد نظام معلومات متقدم يقوم بتزويد إدارة المستشفى والأقسام الأخرى بالبيانات والمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار الصحيح فى الوقت المناسب. كما يمكنها الاستفادة من برامج الحاسب الآلى فى مجالات بحوث العمليات والإحصاء التى تقوم على تحليل البيانات ؛ للوصول إلى القرار السليم.

٢) لا بد للمستشفيات السعودية من العمل الجاد ، بشكل أكبر مما هو عليه الآن، نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع موظفيها تمهيداً لالتزام أكبر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون ذلك بالبداية بإنشاء وحدة أو إدارة

مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة. كما يكون من مهام هذه الوحدة أو الإدارة العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين والتسويق نحو تنفيذ دورات تدريبية متخصصة لجميع المستويات الإدارية والفنية، وكذلك طباعة منشورات تثقيفية في هذا المجال. إن ما سبق ذكره لن يكون بالصورة المطلوبة بدون دعم الإدارة العليا في المستشفى لجهود هذه الوحدة أو الإدارة.

٣) لا بد من الاستمرار في رفع مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في جميع أقسام ووحدات المستشفى، ومن الخطوات المهمة نحو التحسين المستمر العمل على تبسيط إجراءات العمل في المستشفى ؛ بهدف تسهيل حصول العملاء على الخدمات التي يقدمها المستشفى، وكذلك العمل على توعية الموظفين بأهمية تطبيق مبدأ تحسين الجودة المستمر ؛ لما له من أهمية بالغة في تدنية تكاليف المستشفى على المدى البعيد، حيث يقلل تكلفة الفشل (سواء الفشل الداخلي مثل إعادة الإجراءات نتيجة لأخطاء يمكن تجنبها، أو الفشل الخارجي مثل الوقوع في خطأ علاجي يعلم به المريض أو وسائل الإعلام ويؤثر سلباً على سمعة المستشفى) والتكلفة الوقائية (التي تنتج من اتباع المستشفى للخطوات التي تمنع أو تحد من الوقوع في الأخطاء) وكذلك تكلفة التقويم (التي تنتج عن قيام المستشفى بعمليات التدقيق والاعتماد والترخيص، وصيانة المعدات والأجهزة، وفحص وتدقيق المواد قبل عمليات الشراء، وتوثيق الإجراءات المختلفة، والرقابة والتدقيق على أنشطة المستشفى المختلفة).

٤) من الضرورة بمكان أن تعمل إدارات المستشفيات السعودية ، بشكل أكبر من المستوى الحالي ، على تطبيق مبدأ التركيز على العميل من خلال التعرف على رغباته واحتياجاته. وعلى إدارات المستشفيات أن تعمل على تطوير استبانة

لقياس مدى رضا المرضى والتعرف على أوجه القصور في خدمات المستشفى من وجهة نظر المرضى، ويكون ذلك بشكل دورى. والاستفادة من نظام المعلومات في تزويد إدارة المستشفى والأقسام ذات العلاقة بنتائج قياس رضا المرضى. إن هذا الإجراء سيساعد إدارة المستشفى في التعرف على تعريف الجودة من وجهة نظر عملاء المستشفى ، ومن ثم العمل على تحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم.

٥) مع قرب تطبيق الضمان الصحى التعاونى فى المملكة، لعله قد حان الوقت لإنشاء هيئة مستقلة تُعنى بوضع معايير جودة الرعاية الصحية ، بحيث يكون تحقيق هذه المعايير ضمن شروط ترخيص المستشفى سواء كان مستشفى خاصاً أو حكومياً.

٦) يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، وفي مناطق أخرى من المملكة، وعلى عينات مختلفة من العاملين في المستشفيات السعودية. وكذلك على مستشفيات أخرى تابعة للجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة ومستشفيات القطاع الخاص. إن هذا النوع من الدراسات سيسهم في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها مستشفيات المملكة.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الممرض/أختي الممرضة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض. أرجو منكم التلطف بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق التحية والاحترام.

الباحث

د . بدران بن عبدالرحمن العمر

أولاً - البيانات الشخصية :

البيانات	الإجابة
<b>الوظيفة :</b> ١- رئيس / رئيسة تمريض . ٢- مساعد رئيس / رئيسة تمريض . ٣- مشرفة تمريض . ٤- ممرض / ممرضة . ٥- أخصائية عيادة	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
العمر	..... سنة
<b>الجنس :</b> ١ - ذكر . ٢ - أنثى .	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>المستوى التعليمي :</b> ١ - دبلوم . ٢ - دبلوم عالي (مشارك) ٣ - بكالوريوس تمريض ٤ - دراسات عليا	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة العملية في المستشفى الحالية :	..... سنة
<b>نوع المستشفى :</b> ١ - تخصصي حكومي ٢ - عسكري ٣ - خاص ٤ - تعليمي	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

خاتماً - مبادئ لإدارة الجودة الشاملة :

( ١ ) إلى أى مدى توافق أو لا توافق على أن ما يلي من العبارات يتم الأخذ بها في المستشفى الذي تعمل فيه ؟

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارات
					١- تبنى أهداف عملية تحسين الجودة في هذا المستشفى على متطلبات وتوقعات المرضى ٢- يقوم المستشفى بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة متطلبات وتوقعات المرضى. ٣- متطلبات المرضى معروفة لمرضات المستشفى. ٤- رضا العميل يعتبر إحدى الأدوات المهمة ، إدارة الجودة في جميع أنشطة المستشفى. ٥- يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبيانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه. ٦- يتم حل المشاكل التي تواجه المرضى بشكل سريع. ٧- هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك المرضى/المرضة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات. ٨- يتم إخطاري بأي معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي أقوم به. ٩- يتم في هذا المستشفى التشجيع على التعاون والعمل بأسلوب الفريق. ١٠- هناك عملية تحسين مستمرة لنشاطات الجودة عن طريق استخدام عدد من الأدوات مثل الرسوم البيانية للمتابعة وخرائط السبب والنتيجة، وعمليات المراقبة الإحصائية وغيرها.



## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

				١١- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عمل بشكل مستمر.
				١٢- يتم مطالبتى بتسجيل نتائج عملى للتعرف على أسباب التباين فى الأداء.
				١٣- لدى جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية فى عملى التصريض.
				١٤- عملية اتخاذ القرارات فى هذا المستشفى تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة
				١٥- يتم استخدام أساليب عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أى انحراف عن معايير الجودة.
				١٦- الإدارة العليا تشارك فى عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المستشفى.
				١٧- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة فى هذا المستشفى.
				١٨- هناك رؤية وإستراتيجيات بمهنة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ مبادئ ومبادئ الجودة فى هذا المستشفى.
				١٩- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف فى المستشفى.
				٢٠- يقدم لى المستشفى فرصاً كافية للتدريب والتثقيف فى مجال الجودة وصولاً لتجويد المهارات اللازمة لأداء عملى.
				٢١- الإدارة العليا تعمل على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية المستشفى نحو المجتمع.
				٢٢- إدارة المستشفى تهتم بصحتى وسلامتى ورضائى الوظيفى وكذلك بيئة العمل.

					٢٣- هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات التي تقدمها خلال العام للتصريح.
					٢٤- يتم تقييم وتحسين أهداف المستشفى بشكل مستمر.
					٢٥- التحسين المستمر لجودة العمل يمتد إلى جميع المعايير الأساسية في هذا المستشفى.
					٢٦- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في هذا المستشفى بشكل مستمر.

٢) بشكل عام ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى الذي تعمل /  
تعملين به؟

[ ]	١) لا تطبق على الإطلاق
[ ]	٢) تطبق بدرجة قليلة
[ ]	٣) تطبق بدرجة متوسطة
[ ]	٤) تطبق بدرجة كبيرة
[ ]	٥) تطبق بدرجة كبيرة جداً

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية :

- (١) الأحمدى، حنان عبدالرحيم (٢٠٠٠م). "التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق فى المنظمات الصحية" الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (٣): ٤٠٩-٤٤٣
- (٢) أخضر، نها عادل (١٩٩٤م). مفهوم الجودة فى الخدمات الصحية. سلسلة ضمان الجودة، وزارة الصحة الأردنية بالتعاون مع وكالة الولايات المتحدة للإنماء الدولى (USAID)، عمان، مطابع الدستور.
- (٣) إسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠٠١م). تحليل الانحدار الخطى. الرياض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- (٤) الحميضى، عبدالرحمن حمد (٢٠٠٠م). "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)". الإدارة العامة، الرياض : معهد الإدارة العامة، المجلد (٤٠) العدد (١) : ١٤٥-١٩١.
- (٥) الخلف، عبدالله موسى . (١٩٩٧م). "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية". الإدارة العامة، مجلد (٣٧)، العدد (١) : ١٢١-١٦٠ .
- (٦) سعيد، خالد بن سعد (١٤١٨هـ/١٩٩٧م). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحى. الرياض، بدون ناشر.
- (٧) السقاف، حامد عبدالله (١٤١٦هـ/١٩٩٥م). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الرياض، بدون ناشر.
- (٨) القحطانى، سالم وأحمد العامرى، ومعدى المنهوب، ويدران العمر. (٢٠٠٠). منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS . الرياض، بدون ناشر.
- (٩) مبارك، محمد الصاوى (١٩٩٢). البحث العلمى: أسسه وطريقة كتابته، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- (١٠) محرم، أحمد محروس، و محمد عماد فهمى (٢٠٠٠م). تكاليف الجودة: مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر. القاهرة، مركز نور الإيمان.
- (١١) مدنى، حرفوش. (١٩٩٦م). الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة. القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.

- (١٢) نصيرات، فريد وهانى الضمور (٢٠٠٠م). "مدى التشابه والتباين بين المرضى والإداريين حول مكونات جودة الخدمات الاستشفائية: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص الأردني" مجلة جامعة الملك سعود (المعلوم الإدارية)، ١٢ (١): ٨٢-٤١.
- (١٣) وزارة التخطيط. خطة التنمية السادسة ١٤١٥-١٤٢٠هـ، الرياض، وزارة التخطيط.
- (١٤) وزارة التخطيط. خطة التنمية السابعة ١٤٢٠-١٤٢٥هـ، الرياض، وزارة التخطيط.

- 1- Al-Assaf, A.F. (1993). **Principles of Total Quality in Healthcare Organizations**. In Al-Assaf, A.F. and June A. Schmele. (editors). **The textbook of Total Quality in Healthcare**. Delray Beach, Florida, St. Lucie Press.
- 2- Al-Assaf, A. F. (1999). "Introducing Quality in Healthcare: An International Perspective." **J of Healthcare Quality**, Vol. 21 (1):4-15.
- 3- Attree, M. (1996). **An Analysis of the concept Quality as it relates to contemporary nursing care**. In Smele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care**. Albany, New York, Delmar.
- 4- Baker, G.R. and Gelmon, S.B. (1996). **Total Quality Management in Health Care**. In Smele, June A. (editors). **Quality Management In Nursing and Health Care**. Albany, New York, Delmar.
- 5- Bin Saeed, K. S. (1999). "Perceptions on the influence of cost issues on quality improvement initiatives: A survey of Saudi health care managers." **Intl J for Quality in Health Care**, Vol 11 (1): 59-65.
- 6- Brown, Janet A. (1997). **The Quality Management Professional's Study Guide**. 12th ed., Pasadena, Managed Care Consultants.
- 7- Broyles, R. W. and Al-Assaf, A. F. (1999). "The costs of quality: An interactive model of appraisal, prevention and failures." **Health Serv Manag Res**, 14, 1:12.
- 8- Dew, J. R. (1997). **Quality-Centered Strategic Planning: A step-by-step Guide**. New York, QR.
- 9- Ellis, Roger and Dorathy Whittington. (1993) **Quality Assurance in Health Care: A Handbook**. London, Edward Arnold.
- 10- Gilpatrick, E. (1999). **Quality Improvement Projects in Health Care: Problem Solving in the Workplace**. London, SAGE.
- 11- Greenberg, Linda G. and Iezzoni, Lisa I. (1995). **Quality**. In Calkins, D., Fernandopulle, R. J. and Marino, B. S. (Eds.) **Health Care Policy**. Oxford, Blackwell.
- 12- Gustafson, D. H. and Hundt, Ann S. (1995) "Findings of innovation research applied to quality management principles for health care". **Health Care Manage Rev**, Vol. 20 (2): 16-33.

- 13- Hynes III, M. D. (1995). "The Use of Total Quality Principles to Achieve Regulatory Compliance in Research Laboratories" . **Quality Assurance**, Vol. 4 (1): 34-40.
- 14- Monica, Elaine and Morgan, P. (1994). **Management in Health Care: A theoretical and experiential approach**. Kent, MacMillan.
- 15- Muller, M. E.(1996). "Quality Improvement in Health Care - A Fundamental Analysis and South African Perspective." **Curationis**, Vol. 19 (4): 6774-36.
- 16- Munro, Barbara H. and Page, E. B. (1993).**Statistical Methods for Health Care Research**. 2nd Ed. Philadelphia, Lippincott.
- 17- Overveit, J. (1990) " What is Quality in Health Services? **Health Care Management**, (June): 132-133.
- 18- Palmer, R. H., Donabedian, A., and Povar, G.J. (1991). **Striving for Quality in Health Care: An Inquiry into Policy and Practice**. Ann Arbor, Michigan, HAP.
- 19- Rosen, A. (1994) "Continuous Quality Improvement: Principles and Techniques" . **The J of Practical Nursing**, (December): 24-36.
- 20- Stamatis, D.H. (1996). **Total Quality Management in Healthcare: Implementation strategies for Optimum Results**. Chicago, London, Singapore: IRWIN.
- 21- Teichholz, L. E. (1993). "Quality, Deming's Principles, and Physicians" . **The Mount Sinai J of Med**, Vol. 60 (5): 350-358.
- 22- Vaus, D. A. (1991). **Surveys in Social Research**. 3rd ed., London, UCL.
- 23- Wakefield, D. S. and Helms, C. M. (1995). "The Role Peer Review in a Health Care Organization Driven by TQM/CQI." **Jt Comm J Qual Improv**, Vol. 21 (5): 227-231.

# التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

---

د. زين العابدين عبد الله بري

أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود

---





## التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

د. زين العابدين عبدالله بري

**يدرّك** المتابع لتطور الاقتصاد السعودي أن هذا الاقتصاد قد قطع شوطاً بعيداً من حيث حجم النمو . فبمقارنة حجم الناتج المحلي الإجمالي خلال العقود الثلاثة الماضية أي منذ العام (١٩٧٠م) ، وهى فترة المراحل الست للتنمية الاقتصادية فى المملكة حسب الخطط الخمسية التى تسير عليها الدولة - يجد أن حجم هذا الناتج قد ارتفع من (١٩٩٧) مليون ريال فى العام (١٩٧٠م) إلى (٦٦٧٥٢) مليون ريال فى العام (١٩٩٩م) ، وذلك حسب الأسعار الثابتة للعام (١٩٧٠م) . ومع أن الاقتصاد السعودى قد حقق قدراً لا بأس به من تنوع الإنتاج ، حيث انخفضت نسبة مساهمة القطاع البترولى إلى الناتج المحلى الإجمالى من ما يزيد على الـ (٦٣٪) فى العام (١٩٧٠م) إلى قرابة (٣٠٪) فقط فى العام (١٩٩٩م) ، إلا أن قطاع التصدير لم يحظ بالقدر نفسه من التنوع مما يجعل إيرادات الميزانية العامة للدولة ، والاقتصاد عامة تبعاً لذلك - عرضة للتذبذب فى كل من الطلب على البترول وأسعاره فى الأسواق العالمية . وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة الصادرات غير البترولية لم تتجاوز (١١,٥٪) من إجمالي قيمة الصادرات فى العام (١٩٩٩م) . إن هذا الوضع يجعل الاقتصاد السعودى بكامله عرضة للتذبذب لسببين : الأول : أن إيرادات الدولة المالية تعتمد بشكل جندرى على تصدير البترول الذى تعود ملكيته بشكل كامل لحكومة المملكة العربية السعودية . وهذا بالطبع يترك أثره على الاقتصاد السعودى ،

♦ أستاذ الاقتصاد المشارك - جامعة الملك سعود .

حيث يمثل القطاع الحكومى نسبة (٤٢٪) من القطاع غير البترولى ، وذلك حسب إحصاءات العام (١٩٩٨م) . الثانى : أن الاقتصاد السعودى يعتمد على التجارة الخارجية إلى حد كبير جداً . فكما أن المملكة تصدر البترول ومنتجاته فهى أيضاً تستورد العديد من السلع والخدمات . وتشمل واردات المملكة جميع أنواع السلع ، منها على سبيل المثال لا الحصر السلع الرأسمالية والأغذية والآلات والمعدات الإلكترونية ومواد البناء وغير ذلك . وقد بلغت قيمة صادرات المملكة (١٤٥٣٨٨) مليون ريال ، فى حين بلغت قيمة وارداتها (١١٢٣٩٧) مليون ريال فى العام (١٩٩٨م) . إن هذا يعنى أن إجمالى الفائض فى الميزان التجارى هو (٣٢٩٩١) مليون ريال فى ذلك العام . غير أن استبعاد صادرات البترول يؤدى إلى صورة مغايرة . فقيمة الصادرات البترولية فى ذلك العام بلغت (١٢٢٤٦١) مليون ريال أى نسبة (٨٤,٣٪) إلى إجمالى الصادرات ؛ مما يترك نسبة (١٥,٧٪) (٢٢٩٢٧) مليون ريال للصادرات غير البترولية التى هى فى الواقع صادرات للقطاع الخاص . وبمقارنة قيمة صادرات القطاع الخاص مع قيمة واردات ذلك القطاع يتضح لنا مدى العجز فى الميزان التجارى للقطاع الخاص فى الوقت الذى تسعى فيه الحكومة نحو تخصيص الاقتصاد ؛ الأمر الذى يستدعى الدراسة والبحث .

الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة مقدار التنوع الذى تحقق فى الاقتصاد السعودى خلال العقود الثلاثة الماضية . وحيث إن إيرادات الميزانية العامة للدولة تعتمد بشكل جذرى على صادرات البترول ؛ فإن تركيزنا سوف يكون على دراسة مقدار التنوع الذى تحقق فى قطاع التصدير ، وذلك بالإضافة إلى مقدار التنوع الذى تحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . فهناك من الدراسات ما أكد شدة اعتماد الاقتصاد السعودى على قطاع التصدير . على وجه الخصوص فقد أكدت هذه الدراسات وجود العلاقة الإيجابية بين النمو فى الصادرات والنمو الاقتصادى فى المملكة العربية السعودية . (انظر على سبيل المثال (Al-Yousif 1997, Abdel-Rahman 2001 , And Al-Towaijri 2001) .

وعلى الرغم مما تحقق في مجال تنوع الاقتصاد فقد أشارت إحدى الدراسات (Abdel-Rahman 2001) إلى أن هناك الكثير مما يجب عمله في موضوع تنوع الاقتصاد السعودي . وقد حددت هذه الدراسة قطاعات الفاز الطبيعي والثروة المعدنية والسياحة على أساس أنها لازالت أهدافاً محتملة للتوسع في الإنتاج . وقد ركزت الدراسة خاصة على دور الاستثمار الأجنبي للقيام بالدور المهم في هذا الشأن ؛ نظراً للمقدرة والتكنولوجيا التي يمكن أن يوفرها هذا النوع من الاستثمار . كما ارتأت الدراسة وجوب تقوية الشراكة بين القطاعين الخاص والعام . فالقطاع الخاص لابد أن يهتم أكثر بتنمية الإنتاجية وزيادة المشاركة في جميع القطاعات . ويتحمل القطاع العام مسؤولية سن القوانين ووضع التشريعات التي تشجع على زيادة مساهمة القطاع الخاص والمنافسة ، وزيادة الصادرات ، وجذب الاستثمارات الأجنبية ، وتهيئة الأجواء المناسبة التي تساعد القطاع الخاص على أن يقوم بعمله دون عوائق . ومع أن الصناعات البتروكيمياوية تعتبر إحدى الصناعات القائمة على قطاع البترول إلا أن هناك من يرى (Mullah 1985) أنها تشكل جزءاً مهماً من تنوع الاقتصاد السعودي ، كما يؤكد أيضاً مقدرة هذه الصناعات على المنافسة في الأسواق العالمية ومقدرتها على تحقيق الأرباح . وقد أكدت دراسة أخرى (Wilde 1985) ، أجريت على مدينة الجبيل الصناعية ، الدور الذي تلعبه الصناعات البتروكيمياوية في عملية تنوع الدخل القومي في المملكة . وقد أكد البعض هذا الدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الصناعي في المملكة في تنوع الاقتصاد السعودي وفي عملية التنمية بشكل عام (Masood 1987) .

وفي دراسة قام بها أكندى (Akande, B.O. 1997) على اقتصاد الكويت ، الذي يشبه في خصائصه تلك التي يتمتع بها الاقتصاد السعودي ، لاحظ الباحث قصوراً شديداً في تنوع الاقتصاد غير البترولى . فقد استخدم الكويتيون عائدات النفط في شراء جميع أنواع السلع والخدمات من الخارج بدلاً من تنمية القطاعات الإنتاجية . وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك استثمارات كبيرة في

قطاع البترول والثروة المعدنية ، وكذلك فى التجهيزات الأساسية ، وذلك على حساب بقية القطاعات مثل القطاع الزراعى . كما لاحظت الدراسة ضعف مشاركة الكويتيين فى العملية الإنتاجية وزيادة الاعتماد على القوى العاملة الأجنبية . ومع هذا فقد سجلت الدراسة النجاح الكبير الذى حققته دولة الكويت فى مجال الاستثمارات الخارجية . فقد استطاعت هذه الدولة أن تنوع استثماراتها فى الخارج من خلال استثمارها فى شركة البترول البريطانية ، وصناعة السيارات من خلال استثمارها فى ديملربنز الألمانية ، وكذلك استثماراتها فى قطاع العقارات والبنوك وغيرها .

وفى دراسة على الاقتصاد المصرى أشارت الدكتورة هناء خير الدين (KeirBldin 2001) إلى أن الاقتصاد المصرى حقق درجة كبيرة من النمو والتنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (٢٠٠٠م) ، حيث أدخلت أنشطة اقتصادية جديدة أسهمت فى نمو الناتج المحلى الإجمالى خلال تلك الفترة . وتركزت الأنشطة الجديدة فى الصناعات البتروكيمياوية والألuminium والأسمنت والمنسوجات بدلاً من المواد الخام مثل القطن . وقد لاحظت الدراسة زيادة العمالة والاستثمار فى هذه الأنشطة الجديدة خلال كامل الفترة . لاحظت الدراسة أيضاً تحول القطاع الخاص إلى إنتاج السلع الخاصة بقطاع النقل والاتصالات والسياحة .

وفى الجزء التالى من هذا البحث تقدم الأسس النظرية للدراسة . بعد ذلك نستعرض الأسلوب الذى سيطبق من أجل معرفة مدى تحقق هدف الدراسة . وفى الجزء الذى يلى سندرس مقدار التنوع المتحقق فى الناتج المحلى الإجمالى . بعد ذلك سنقوم بدراسة التنوع الذى تحقق فى القطاع الصناعى . ثم سندرس مقدار التنوع المتحقق فى قطاع التصدير . وفى الجزء الأخير تأتى الخلاصة مع بعض التوصيات .

وقد وضعت هيئة الأمم المتحدة للتنمية والتجارة (UNCTAD : [http : www.unctad.org](http://www.unctad.org)) ، فى محاولتها لتحديد الدول الأقل نمواً ، معياراً لتنوع الاقتصاد يتكون من أربعة

### التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

عناصر ، هي : مقدار مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي ، ونسبة مساهمة العمل في الصناعة ، ومقدار الاستهلاك الفردي من الكهرباء ، ومقدار التركيز في الصادرات . وقد حظى قطاع الصناعة في المملكة منذ العام (١٩٧٠م) بمحاولات لتتويجه ، حيث بنيت الصناعات البتروكيمياوية والصناعات التي تقوم عليها . من الناحية الأخرى ، فإن تنويع القطاع الزراعي في المملكة يظل دائماً محدوداً بمحدودية المياه . وقد حظى قطاع الخدمات بقدر من التطوير خلال خطط التنمية الست السابقة . ومن ثم فإن القطاع الصناعي ، خاصة ، يظل دائماً محل الاهتمام .

### الأساس النظري :

تستند المناقشة حول تنويع الاقتصاد الوطني في العادة إلى عدة أسس . نذكر منها على وجه الخصوص :

١ - تخفيض المخاطر الاقتصادية الناجمة عن اعتماد الاقتصاد على إنتاج سلعة معينة أو قطاع معين . هذه الحالة تحمل في طياتها العديد من الآثار السلبية في حالة انهيار هذا القطاع أو هذا النوع من الإنتاج . فتتويع الإنتاج يؤدي - بلا شك - إلى الحد من المخاطر التي قد تنتج عن انخفاض الطلب أو التذبذب الذي تتعرض له الأسعار . وينطبق هذا على السوق الوطنية كما ينطبق على قطاع التصدير . فالإقتصاد الذي يعتمد على قطاع التجارة الخارجية يحتاج إلى النقد الأجنبي لتمويل وارداته والمحافظة على التوازن في ميزانه التجاري . وهناك بعض الدراسات التي أكدت أنه في الأجل الطويل تكون أسعار السلع أو المواد الأولية أكثر عرضة لانخفاض الأسعار ، وذلك مقارنة بأسعار السلع المصنعة ، وعلى وجه الخصوص تلك التي تتمتع بمزايا تقنية عالية (Prebisch 1962) . واعتماد الإقتصاد على سلعة أولية واحدة ينتج عنه آثار سلبية على استثمارات القطاعين العام والخاص وبعض الآثار السلبية على توافر العملة الأجنبية ، وكذلك عملية التنمية بصورة

عامة (Dawe 1996) . وفيما يتعلق بالعلاقة بين التنمية الاقتصادية وقطاع التصدير ، فإن الدراسات التي أجريت في هذا الشأن عديدة ، وجميعها تؤكد العلاقة الموجبة بين هذين المتغيرين . من هذه الدراسات - على سبيل المثال لا الحصر - (Tayler 1981) و (Balassa 1985) و (Chow 1987) و (Ram 1987) و (Krueger, A. 1990) .

٢ - المزايا النسبية في الإنتاج بصورة عامة والتجارة الخارجية بصورة خاصة .  
فنظرية ريكاردو (Recardo) للمزايا النسبية في الإنتاج والتجارة الخارجية لازالت تمثل أساساً صالحاً للنقاش في حالة الدول النامية . غير أن الأمر يجب ألا يفهم على أساس أن الدول النامية يجب أن تركز على وجه الخصوص على إنتاج السلع والمواد الأولية التي تملك فيها مزايا نسبية في الإنتاج ؛ وذلك لما يمكن أن تتعرض له أسعار تلك السلع من تذبذب في الأسواق العالمية ، كما ذكرنا أعلاه . وهذا يقود إلى التساؤل عن مقدرة الدول النامية على تنويع وهيكله قاعدتها الإنتاجية والاقتصادية . وقد قاد هذا البعض إلى التشديد على أن مشكلة الدول النامية تتبع في الواقع من عدم المقدرة على تنويع وإعادة هيكله إنتاجها واقتصادها بصورة عامة (Nafziger 1983) . وتؤكد نظرية المزايا النسبية الديناميكية التي تأخذ التعلم من العمل ضمن المزايا النسبية للدولة عكس ذلك . هذه النظرية تؤكد أن الشخص ، ومن خلال التخصص وكذلك التعلم من العمل ، يصبح المنتج صاحب الفرصة البديلة الأقل . بتعبير آخر فإن تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة له تصبح منخفضة جداً .

٣ - يعتبر هدف تحقيق قدر من الاستقلالية بين القطاعات داخل الاقتصاد الواحد ، وكذلك بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي أحد الأهداف التي يجب السعى إلى تحقيقها في هذا الشأن . وينبع هذا المطلب مما يمكن أن يحدث من أثر سلبي على بقية القطاعات عندما ينهار أحد القطاعات الرئيسية في الاقتصاد . ولهذا فإن تحقيق قدر من الاستقلالية بين

القطاعات الاقتصادية يعتبر من المطالب الرئيسية لعملية التنوع . على أننا يجب أن نؤكد أن مثل هذه الاستقلالية يجب أن تكون محدودة وذلك لما للعلاقات الترابطية بين القطاعات من آثار إيجابية على الناتج الوطني . وينطبق نفس المنطق على الاستقلالية بين الاقتصاد الوطني والعالم الخارجى . ويعطى اعتماد العالم الغربى على الطاقة المستوردة مثلاً واضحاً على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية . كما يعطى اعتماد الدول النامية على التكنولوجيا المستوردة مثلاً آخر على مدى الحاجة لمثل هذه الاستقلالية .

### طريقة البحث :

يعتمد البحث على استخدام مقياسين ، كلاهما يستخدم من قبل منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD 1997/1999) لمعرفة مدى التنوع في قطاع التصدير . وهذان المقياسان هما : مؤشر هيرفندل - هيرشمان (Herfindal-Hirschman) ومؤشر المزايا النسبية المتحققة (Revealed Comparative Advantage-RCA) . وسوف نقوم باستخدام المقياس الأول لقياس مدى التنوع في الناتج المحلى الإجمالى السعودى خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٩م) مقسمة إلى ست فترات متساوية . وقد قمنا باستخدام إحصاءات العام (١٩٩٩م) بدلاً من إحصاءات العام (٢٠٠٠م) ؛ وذلك لأن إحصاءات العام (٢٠٠٠م) جاءت تقديرية حسب آخر تقرير لمؤسسة النقد العربى السعودى وهو تقرير العام (١٤٢٢هـ) . وفيما يتعلق بالقطاع الصناعى ، فإن الفترة المشمولة فى الدراسة هى الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) حسب الإحصاءات الواردة فى التقرير السنوى للهيئة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (BSCAWA) حيث جاءت تلك الإحصاءات متلائمة مع التصنيف الصناعى الدولى الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية . وقبل ذلك التاريخ لم ترد أى إحصاءات عن هذا القطاع فى المملكة العربية السعودية . وقد قمنا باستخدام كلا المقياسين لقياس التنوع فى قطاع التصدير للفترة (١٩٧٠-١٩٩٩م) .

ويأخذ مقياس هيرفندل - هيرشمان الشكل التالى :

$$H = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (X_i / X)^2} - \sqrt{1/N}}{1 - \sqrt{1/N}} \quad (1)$$

حيث إن :

$H$  = مؤشر هيرفندل - هيرشمان . ويأخذ هذا المؤشر القيمة صفراً حينما يكون هناك تنوع كامل ، والقيمة (1) حينما يكون مقدار التنوع صفراً ، وهى الحالة التى يكون فيها الإنتاج متركزاً فى قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية .

$X_i$  = القيمة النقدية لنشاط معين (مثلاً قطاع التعدين والتعجير) .

$X$  = إجمالى القيمة لكامل النشاط (مثلاً الناتج الوطنى الإجمالى) .

$N$  = عدد الأنشطة المعتمدة فى التقدير .

ومما تجدر الإشارة إليه أن مقياس هيرفندل - هيرشمان وضع أصلاً لقياس مقدار التركيز فى الصناعة أو فى قطاع معين . وهو مجموع نسب مساهمة كل مؤسسة إنتاجية فى إجمالى الصناعة "مرفوعة إلى الأس التريعى" . وقد استخدم هذا المقياس بتوسع من المحاكم الأمريكية خلال الثمانينيات لقياس مدى الاحتكار (التركز) فى صناعة معينة أو قطاع معين ، على سبيل المثال حالة آتى آند تى (AT & T) وحالة آى بى إم (IBM) وكذلك حالة مايكرو سوفت (Microsoft) . وتستخدم وزارة العدل الأمريكية هذا المقياس لإقرار الاندماج بين الشركات . وعلى سبيل المثال فقد استخدمت وزارة العدل الأمريكية فى عام (١٩٨٦م) نفس المقياس لرفض طلب الاندماج بين كل من شركة بيبسى كولا وسفن-أب ، وكذلك الاندماج بين شركتى كوكاكولا ودكتور بير . وقد بررت المحكمة رفض طلبى الاندماج على اعتبار أنه يزيد التركيز فى صناعة المشروبات الخفيفة (Parkin 1998) . وعلى



### التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

اعتبار أن هذا المقياس هو لقياس التركيز فقد استخدمت هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المقياس نفسه لتحديد مقدار التركيز في الصادرات ، كما أشرنا إلى ذلك أعلاه . على سبيل المثال لمعرفة مقدار التركيز في تصدير المواد الأولية أو البترول بالمقارنة مع بقية أنواع الصادرات . وتعرف نفس الهيئة الاقتصاد النوع بأنه الاقتصاد الذى يحتوى على مساهمة متكافئة لكل قطاع أو نشاط فى الناتج المحلى والاستثمار والعمالة والتصدير . وقد استخدمت بعض الدراسات المقياس نفسه لدراسة التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (Keir-Eldin 2001) .

ويأخذ المقياس الثانى (المزايا النسبية المتحققة) المستخدم فى هذه الدراسة الشكل التالى :

$$RCA = (X_i - M_i) / (X_i + M_i) \quad (2)$$

حيث إن :

$RCA$  = مؤشر المزايا النسبية المتحققة .

$X_i$  = قيمة الصادرات لسلعة معينة أو مجموعة متجانسة من السلع أو الخدمات .

$M_i$  = قيمة الواردات لنفس السلعة أو المجموعة من السلع أو الخدمات .

وتساوى قيمة المعادلة رقم (2) العدد واحد موجباً (+1) ، حينما يكون قيمة الواردات صفراً ، ومن ثم توجد هناك مزايا نسبية كاملة لصالح الصادرات . وبالعكس تكون قيمة المعادلة العدد واحداً بالسالب (-1) حينما تكون قيمة الصادرات صفراً ؛ ومن ثم فإن مستوى التنوع المتحقق يظهر عدم توازن أى مزايا للصادرات على الإطلاق . وكما هو واضح ، فإن هذا المقياس ينطبق على التجارة الخارجية ولا ينطبق على التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى . ولهذا فإننا سوف نقوم فى الجزء التالى بتطبيق المقياس الأول (هيرفندل - هيرشمان) فقط على الناتج المحلى الإجمالى . وسوف نقوم باستخدام المقياسين (الأول والثانى) عند التطبيق على قطاع التجارة الخارجية .

### قياس التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى :

ويتطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس درجة التنوع فى الاقتصاد حصلنا على النتائج المعروضة فى الجدول رقم (١) . فقد كانت نتيجة مقياس هيرفندل-هيرشمان فى العام (١٩٧٠م) (٠,٣٩٧) ثم انخفضت تلك القيمة إلى (٠,٠٩٧٧) فى العام (١٩٨٥م) ، مما يدل على تزايد مستوى التنوع فى الاقتصاد السعودى . وقد حدث هذا خلال خطى التنمية الأولى والثانية والتي تحقق خلالها أكبر قدر من النمو فى معظم القطاعات . وقد عادت تلك القيمة إلى الارتفاع فى العام (١٩٩٩م) ، حيث بلغت (٠,١٨١) ، وهى قيمة تدل على التنوع وإن كان تنوعاً متواضعاً .

#### جدول رقم (١)

مقياس هيرفندل-هيرشمان لمدى التنوع فى الناتج المحلى الإجمالى (١٩٧٠-١٩٩٩م)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الناتج المحلى	٠,٣٩٧	٠,٤٣٥	٠,٢٨٤	٠,٠٩٨	٠,١٣٩	٠,١٥٨	٠,١٨١

وفيما يتعلق بمكونات الناتج المحلى ، فقد انصب تركيزنا على التغير فى نسبة مساهمة كل نشاط بالمقارنة بالناتج المحلى خلال فترة الدراسة . فبالنظر إلى الجدول رقم (٢) نلاحظ أن هناك قدرًا من التنوع فى الاقتصاد ، وذلك فيما يتعلق ببعض القطاعات . وعلى وجه الخصوص انخفضت نسبة مساهمة التعدين والتعجير والتي تضم إنتاج الزيت الخام والغاز الطبيعى بالإضافة إلى بعض الأنشطة الأخرى المشابهة فى الناتج المحلى من (٥٧٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى (٣٣٪) فقط فى عام (١٩٩٩م) . وفى المقابل ارتفعت نسبة مساهمة كل من قطاع الزراعة والغابات والأسماك فى الناتج المحلى من (٦٪) فى عام (١٩٧٠م) إلى

## التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

(١١٪) في عام (١٩٩٩م) . كما ارتفعت أيضاً نسبة مساهمة الصناعات التحويلية التي تضم تكرير الزيت ، بالإضافة إلى بعض الصناعات الأخرى ، من (١٠٪) في عام (١٩٧٠م) إلى (١٨٪) في عام (١٩٩٩م) . وارتفعت أيضاً نسبة تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق في الناتج المحلي من (٦٪) في عام (١٩٧٠م) إلى (٢٣٪) في عام (١٩٨٥م) ، وإن كانت تلك النسبة قد عادت إلى التراجع إلى (١٦٪) في عام (١٩٩٩م) . أما فيما يتعلق ببقية القطاعات فقد بقيت النسبة لكل منها في الناتج المحلي الإجمالي تدور حول النسبة نفسها تقريباً خلال كامل الفترة .

### جدول رقم (٢)

الناتج المحلي الإجمالي حسب النشاط الاقتصادي ١٩٧٠=١٠٠ (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الزراعة والصيد والأسمدة	١٠٦٨ (٠,٠٦)	١٢٢١ (٠,٠٤)	١٧٣٥ (٠,٠٤)	٣١٩٣ (٠,٠٩)	٥٤٢٢ (٠,١٢)	٥٥٢١ (٠,١٠)	٥٨٥٠ (٠,١١)
التمدين والتجوير	٩٩٧١ (٠,٥٧)	١٧٦٢٢ (٠,٥٩)	٢٢٦٤٠ (٠,٤٩)	٧٥٨٤ (٠,٢١)	١٤٧٢٥ (٠,٢٢)	١٨٥٧٢ (٠,٢٥)	١٧٩٣٤ (٠,٢٣)
الصناعات التحويلية	١٨٣٩ (٠,١٠)	٢١٨٧ (٠,٠٧)	٣٤٥٦ (٠,٠٧)	٥٤٥٤ (٠,١٥)	٦٩١٧ (٠,١٥)	٨٨١٢ (٠,١٧)	٩٨٩٨ (٠,١٨)
الكهرباء والغاز والماء	٢٩٨ (٠,٠١)	٣٤٥ (٠,٠١)	١١٠٩ (٠,٠٢)	٩٧٩ (٠,٠٣)	١٢٧٩ (٠,٠٣)	١٥٢٢ (٠,٠٣)	١٦٧٩ (٠,٠٣)
التشييد والبناء	٩٥٧ (٠,٠٥)	٣٣٠٦ (٠,١١)	٥٦٥٤ (٠,١٢)	٤٢٥٦ (٠,١٢)	٣٤٢٨ (٠,٠٧)	٣٦٩٧ (٠,٠٧)	٣٩٥٩ (٠,٠٧)
تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق	١٠٥٦ (٠,٠٦)	٢٣٣١ (٠,٠٨)	٦٣٣٤ (٠,١٤)	٨٤١٧ (٠,٢٣)	٧٩٥٤ (٠,١٧)	٨٢٠١ (٠,١٦)	٨٦٧٦ (٠,١٦)

تابع - جدول رقم (٢)

٤٩٥٩	٤٦٦٢	٤٥١١	٤٥٢٢	٣٣٨٣	١٥٨٠	١٤٦٨	النقل والتخزين والمواصلات
(٠,٠٩)	(٠,٠٩)	(٠,١٠)	(٠,١٢)	(٠,٠٧)	(٠,٠٥)	(٠,٠٨)	
٤٥٩٦	٤٢٧٨	٤٢٢١	٤٨٣٣	٤٦٩١	١٦٠٨	١٠٥٣	خدمات المال والثأمين والأعمال
(٠,٠٨)	(٠,٠٨)	(٠,٠٩)	(٠,١٣)	(٠,١٠)	(٠,٠٥)	(٠,٠٧)	
٩٦٩	٨٩٦	٨٨٤	٨٦٤	٦٠٧	٣٦٣	٢٥٣	خدمات اجتماعية وشخصية
(٠,٠٢)	(٠,٠٢)	(٠,٠٢)	(٠,٠٢)	(٠,٠١)	(٠,٠١)	(٠,٠١)	
٣٩٦٠	٣٥٤٠	٣٢٨٠	٣٥٥٠	٣١٣٠	٧٠٠	٤٨٠	نافس : الخدمات المصرفية المحتسبة
(٠,٠٧)	(٠,٠٧)	(٠,٠٧)	(٠,١٠)	(٠,٠٧)	(٠,٠٢)	(٠,٠٣)	
٥٤٥٤٢	٥٢٧٢١	٤٦٠٦١	٣٦٥٥٢	٤٦٤٧٩	٢٩٨٦٣	١٧٤٨٣	الإجمالي

- الأرقام في الأقواس هي نسبة مساهمة كل قطاع في الناتج المحلي الإجمالي مقربة إلى أقرب علامة عشرية .

- المصدر التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي ١٤٢١هـ .

♦♦ تضم الزيت الخام والغاز الطبيعي وكذلك نشاطات تعدينية وتجيرية .

♦♦♦ تكرير الزيت وصناعات أخرى .

### قياس التنوع في قطاع الصناعة :

يتضح من الجدول رقم (٢) أن هناك بعض التغيرات في نسبة مساهمة كل نشاط إلى الإجمالي خلال الفترة محل الدراسة . فقد انخفض مقدار مساهمة قطاع المنتجات الكيماوية والبتروولية والفحم والمطاط من (٥٠%) في عام (١٩٩٠م) إلى (٤٠%) في عام (١٩٩٨م) . كما ارتفعت مساهمة منتجات الخامات التعدينية (عدا النفط والفحم) من (٦%) إلى (١٤%) ، وكذلك نسبة مساهمة المنتجات المعدنية المصنعة والآلات من (١٨%) إلى (٢٣%) خلال نفس الفترة .

التنوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

جدول رقم (٣)

قيم إنتاج الصناعات التحويلية موزعة حسب التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية (ملايين الريالات)

المعام	للرود	النسيج والألبسة والمنسوجات الجلدية	الخشب والمنسوجات الخشبية والآلات	الورق والطباعة والنشر والبرق والنفط والمطاط	للتنتجات الكيميائية والبتروولية	منتجات الخنصات المعدنية	المنسجات المنسجة الأساسية والآلات	المنتجات المنسجة للصلبة الأخرى	الإجمالي
١٩٩٠م	٥٨٠٩,٧ (٠,١٣)	٦٧١,٥ (٠,٠٢)	٣٦٧,٩ (٠,٠١)	١٤٣١,٤ (٠,٠٢)	٢٣٧٥,٨ (٠,٥٠)	٢٣٧٨ (٠,٠٦)	٢٠١٣ (٠,٠٤)	٨٢٧١,٩ (٠,١٨)	١١٢٧,١ (٠,٠٢)
١٩٩٥م	٦٧٦٥,٧ (٠,١٣)	٩٣١,٣ (٠,٠٢)	٨٠٢,١ (٠,٠١)	١٨٧٧,٦ (٠,٠٣)	٢٥٤٦٦,٤ (٠,٤٥)	٥٧٩٦,٢ (٠,١٠)	١٨٦٠,٣ (٠,٠٣)	١١٥٠٠,٣ (٠,٢٠)	١٢٨٨,٧ (٠,٠٢)
١٩٩٨م	٧٥٢٨,٩ (٠,١١)	١٢٢١,٠ (٠,٠٢)	١٢٨١,٣ (٠,٠٢)	٢٣٥٦,٢ (٠,٠٤)	٣٨١٢,٩ (٠,٤٠)	١٤٨٨,٧ (٠,١٤)	١٣٨٨,٨ (٠,٠٢)	١١١٦٠,٠ (٠,٢٣)	١١٨٩,٧ (٠,٠٢)

- الأرقام بين الأقواس تمثل النسبة إلى الإجمالي .

- المصدر : (Economic and Social Commission for Western Asia Escawa) .

ويتطابق مقياس هيرفندل-هيرشمان ، تحصلنا على النتائج المعروضة في الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

مقياس هيرفندل - هيرشمان لدى التنوع في الصناعات التحويلية

الأعوام	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٨م
الصناعات التحويلية	٠,٤٩٦	٠,٥٢٢	٠,٤٠٢

وكما هو واضح من الجدول أعلاه ، فقد بدأت قيمة مقياس هيرفندل - ميرشمان بقيمة (٠,٤٩٦) وهي قيمة تدل على مقدار متوسط من التنوع . وربما حدث هذا التنوع خلال الفترة من (١٩٧٠م) إلى (١٩٩٠م) ، حيث كانت هناك جهود كبيرة لتحقيق التنوع في هذا القطاع . وعلى أية حال ، فقد حقق المقياس مقداراً يسيراً من الانخفاض خلال الفترة (١٩٩٠-١٩٩٨م) ؛ مما يدل على حدوث تنوع بسيط خلال تلك الفترة .

### قياس مقدار التنوع في قطاع الصادرات :

كما أشرنا من قبل فإن الاقتصاد السعودي يعتمد على قطاع التجارة الخارجية إلى حد كبير . وتشكل صادرات البترول الجزء الأكبر من الصادرات . فنسبة صادرات قطاع البترول إلى إجمالي الصادرات كانت دائماً أعلى من (٩٠٪) باستثناء النسبة المتحققة في العام (١٩٩٥م) ، حيث حققت الصادرات غير البترولية زيادة متواضعة بلغت (١٢٪) تقريباً من إجمالي الصادرات .

#### جدول رقم (٥)

#### الصادرات حسب القطاعات البترولية وغير البترولية (ملايين الريالات)

الأعوام	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
القطاع البترولي	١٠٨٦٩	٩٩٢٧٩	٣٥٩٨٦٥	٨٨٣٧٤	١٥٠٣٦٩	١٦٤٥٥١	١٦٨٢٩٨
النسبة إلى الإجمالي	٠,٩٩٧	٠,٩٩٩	٠,٩٩٢	٠,٩٦٤	٠,٩٠٣	٠,٨٧٨	٠,٨٩٤
القطاع غير البترولي	٢٨	٦٠	٣٠٢١	٣٢٨٤	١٦٠٧٠	٢٢٨٥٢	١٩٩١٧
النسبة إلى الإجمالي	٠,٠٠٣	٠,٠٠١	٠,٠٠٨	٠,٠٣٦	٠,٠٩٧	٠,١٢٢	٠,١٠٦
الإجمالي	١٠٨٩٧	٩٩٤٣٩	٣٦٢٨٨٦	٩١٦٥٨	١٦٦٤٣٩	١٨٧٤٠٣	١٨٨٢١٥

- المصدر : التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي .

## النوع المتحقق في الاقتصاد السعودي

وعند تطبيق مقياس هيرفندل - هيرشمان لقياس مدى التنوع في الصادرات ، حصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول رقم (٦) .

### جدول رقم (٦)

مقياس هيرفندل - هيرشمان للصادرات لدى التنوع في الصادرات البترولية وغير البترولية

الأمـــــوam	١٩٧٠م	١٩٧٥م	١٩٨٠م	١٩٨٥م	١٩٩٠م	١٩٩٥م	١٩٩٩م
الصادرات	٠,٩٩٣	٠,٩٠٤	٠,٩٨٣	٠,٧٧٧	٠,٨١٧	٠,٧٧٣	٠,٦٥٩

تؤيد هذه النتيجة ضعف التنوع في الصادرات بين القطاعين البترولي وغير البترولي . فقيمة مقياس هيرفندل - هيرشمان انخفضت من (٠,٩٩٣) في عام (١٩٧٠م) إلى (٠,٦٥٩) في عام (١٩٩٩م) ، وهو انخفاض ليس كبيراً نسبياً ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع في الصادرات في أثناء الفترة كاملة . وهذه النتيجة تؤكد لها النسب المعروضة في الجدول رقم (٥) ؛ حيث زادت نسبة صادرات القطاع غير البترولي من أقل من (١٪) في عام (١٩٧٠م) إلى (٦,١٠٪) في عام (١٩٩٩م) .

وإذا ما قمنا بتصنيف الصادرات تصنيفاً أوسع حسب التصنيف الذي ورد في التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي ، وهو التصنيف الذي ورد في الجدول رقم (٧) أدناه - باستثناء الأرقام الخاصة بإعادة التصدير - حيث إنها لا تمثل إنتاجاً وطنياً ، فإن النتيجة لا تختلف كثيراً . فكما هو واضح من نتائج مقياس هيرفندل - هيرشمان الموضح في الجدول رقم (٦) ، فإن قيمة هذا المقياس قد انخفضت من (٠,٩٤٤) في العام (١٩٨٥م) إلى (٠,٨٢٢) فقط في العام (١٩٩٩م) ؛ مما يدل على استمرار ضعف التنوع في الصادرات ، وهو استخلاص مشابه لذلك الذي حصلنا عليه في الجدول رقم (٥) وكذلك الجدول رقم (٧) .







يتضح من الجدول أعلاه أن المملكة العربية السعودية تملك مزايا نسبية كبيرة في مجال المنتجات المعدنية التي تضم الصادرات البترولية . كذلك نلاحظ أن هناك نوعاً من التحسن فيما يخص المنتجات البتروكيمياوية ، حيث إن المملكة بدأت في تصدير هذا النوع من المنتجات منذ أواخر الثمانينيات ؛ مما يظهر التحول التدريجي من عدم وجود المزايا إلى التمتع بالمزايا بالمقارنة بالشركاء التجاريين مع المملكة في هذا الصنف من الإنتاج .

### الخلاصة والتوصيات :

يتضح مما سبق أن المملكة العربية السعودية ، وبالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها من أجل تحقيق التنوع في اقتصادها ، لا زال أمامها طريق طويل لكي تحقق هذا الهدف . ومع أن الاقتصاد السعودي يعتبر أحد أكبر الاقتصادات في العالم النامي وفي منطقة الشرق الأوسط ، إلا أن اعتماده على سلعة واحدة في التصدير يخضعه ، في معظم الأحوال ، لمضار التقلبات في أسعار هذه السلعة في الأسواق العالمية . وحتى تكون أكثر وضوحاً ، فإن المشكلة تكمن في دور القطاع الخاص في تنويع الصادرات وزيادتها وتنمية القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية . فخلال الفترة التي شملها البحث قام القطاع الخاص بدور كبير وملحوس في زيادة استثماراته ؛ مما أدى إلى زيادة نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي غير البترولي إلى (٥٨٪) . وكما تدل النتائج التي حصلنا عليها أعلاه ، فإنه قد تحقق قدرٌ ، وإن كان متواضعاً ، من التنوع في الاقتصاد خلال الفترة محل البحث . ويختلف الأمر بعض الشيء عند الحديث عن قطاع الصناعة . فقيمة هيرفندل - هيرشمان في العام (١٩٩٠م) ، وهو العام الذي بدأنا فيه دراسة هذا القطاع ، كانت (٤٩٦ ، ٠) وهو الأمر الذي يعنى وجود مقدار من التنوع . وعلى أية حال فقيمة هذا المقياس لم تختلف كثيراً خلال الفترة من (١٩٩٠م) إلى (١٩٩٨م) . وتدل النتائج التي تحصلنا عليها عند دراسة التنوع في الصادرات على أن دور القطاع الخاص في زيادة الصادرات وتنويعها لا زال

محدوداً . فلا زالت صادرات البترول ، وهى صادرات حكومية ، تمثل الجزء الأكبر من الصادرات السعودية ، لذا فإن التركيز فى المرحلة المقبلة يجب أن يتجه نحو السبل التى تساعد على زيادة مساهمة القطاع الخاص فى إجمالى الصادرات ، وذلك عن طريق تشجيع الصادرات التى يمكن أن تمنح للقطاع الخاص ومؤازرتها . وقد أوصى مجلس الشورى السعودى مؤخراً بإنشاء هيئة للصادرات . وهذه أيضاً خطوة مهمة على الطريق السليم نحو زيادة حجم الصادرات غير البترولية . وهناك أيضاً مشكلة تواجه الاقتصاد السعودى وهى اعتماده التام على التكنولوجيا الغربية خاصة عن طريق استيراد السلع الرأسمالية ، وكذلك الاستعانة بالقوى العاملة الأجنبية . وكلا العاملين يستحوذان على مقدار كبير من التحويلات إلى الخارج . ومن ثم فإن التعليم الجامعى يجب أن يركز ، فى المرحلة القادمة ، على التعليم التقنى والتعلم على رأس العمل والاستفادة من النظرية الديناميكية التى سادت اقتصاديات دول جنوب شرق آسيا . ويؤخذ أيضاً بما أوصى به آخرون من ضرورة الإسراع فى عملية التخصيص . كما يجب - أيضاً - دراسة الأوضاع الحالية للشركات المساهمة السعودية وتحسين أسباب الخسائر التى تتعرض لها معظم هذه الشركات وفرض الشفافية على أعمالها . وهذا يقودنا إلى التوصية الأخيرة وهى : وجوب إنشاء وتطوير المحاكم التجارية التى تحمى حقوق الملكية والاختراع ، وتحمى حقوق المساهمين ، وتساعد فى الحد من الاحتكارات فى الاقتصاد .

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية :

- ١ - التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي ، الرياض ، ١٤٢١هـ .
- ٢ - منجزات خطط التنمية ، وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٩٩٨هـ .

### ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Abdel-Rahman, A-M.M (Sept.2001), "Economic Diversification in the Kingdom of Saudi Arabia" Economic and Social Commission for Western Asia. **Expert Meeting on Economic Diversification in the Arab World**, Beirut.
- 2- Akande, B.O., Feb.1997, "Kuwait: A country and A corporation." **Hydrocarbon Processing**, Vol26, Issue 2, PP87-91.
- 3- Al-towajjri, Hamed A. (2001), "The Relationship Between Export and Economic Growth: A Case Study of Saudi Arabia.", **Journal of King Saud University**, Vol.13, Administrative Sciences(1), 219-34.
- 4- Al-Yousif, Yousif K. (1997), "Export and Economic Growth: Some Empirical Evidence from the Arab Gulf Counties.", **Applied Economics**, 29, 693-697.
- 5- Balassa, B. (١٩٨٥), "Export, Policy Choices, and Economic Growth in Developing Countries After the 1973 Oil Shock.", **Journal of Development Economics**, 18, 23-35.
- 6- Chow, P.C. (1987), "Causality Between Export and Industrial Development.", **Journal of Development Economics**, 26, 55-63.
- 7- Dawe, D. (Dec.1996), "A New Look at the Effect of Export Instability on Investment and Growth", **World Development**, Vol. 24, 1905-14.
- 8- Economic and Social Commission for Western Asia (**Report**) 2001/United Nations.
- 9- Greenaway, D. and Ch. Milner (1993): Trade and Industrial Policy in Developing Countries: A Manual of Policy Analysis, **Macmillan Press Ltd.**, London, England.
- 10- Hirschman, A. O. (1945) : **National Power and the Structure of Foreign Trade**. University of California Bureau of Business and Economic Research, Berkeley, Cal., U.S.A.
- 11- <http://www.uncated.org/en/subsites/Ides/document/criteria.htm>
- 12- Masood, Rashid. **Industrial Planning : A Study of Saudi Arabia**. South Asian Publisher , New delhi, USA. 1987.

- 13- Kheir Eldin, Hanaa (Sept.2001), "Economic Diversification: The Case of Egypt 1970-2000.", Economic and Social Commission for Western Asia. Expert Group Meeting on Economic Diversification in the Arab World. Beirut .
- 14- Kuerger, A. (1990), "Asian Trade and Growth Lessons." **AEA Papers and Proceeding** , 80, 108-12.
- 15- Mullah, Abdullah A. **Saudi Arabian Industrial Development: A Study of Hydrocarbon-based Industry**. A doctoral thesis, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.1985.
- 16- Nafziger, E.W, **The Economics of Developing Countries**. Wadsworth Publishing, Belmont, Cal. U.S.A., 1893
- 17- Parkin, Michael, **Economics**. fourth Edition, Addison -Wesley Publishing Company inc,1998.
- 18- Prebish, Raul (Feb.1962), "The Economic Development in Latin America and Its Principle Problems." **Economic Bulletin for Latin-America**, Vol. 7, No.1.
- 19- Ram, R. (1987), "Export and Economic Growth in Developing Countries: Evidence from Time-Series and Cross-Section Data." **Economic Development and Cultural Change**, 36, PP 51-72.
- 20- Tyler, W. (1981), "Growth and Export Expansion in Developing Countries.", **Journal of Development economics**, 9 , PP 121-30.
- 21- **UNCATED:Handbook** of International Trade and Development Statistics, 1997/1999.
- 22- Wilde, Karen L., **Saudi Arabian Economic Diversification plan**. A Dopctoral Thesis, University of Oregon, Oregon USA, 1985.



**دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية  
لدى موظفي القطاع العام في منطقة (بلدية) بنغازي - ليبيا**

---

**د. عبد القادر انويجي عبد الحفيظ البدرى**  
**محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس - بنغازي - ليبيا**

---





## دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفى القطاع العام فى منطقة (بلدية) بنغازى - ليبيا

د . عبد القادر إنوبجى عبد الحفيظ البدرى ♦

إن تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى ، ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع يستلزم العمل الجاد والمتواصل ؛ لحشد الطاقات والموارد المتاحة ، وتوزيعها على مجالات الإنتاج المختلفة بما يعود على الأفراد والمجتمع ككل بأقصى المنافع الاقتصادية والاجتماعية . وهنا يأتى دور الإدارة الحاسم فعليها يقع العبء الأكبر من مسئولية إحداث التقدم للمجتمع فى جميع المجالات ، حيث يرى (Drucker, 1974) أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعنى قبل كل شيء الإدارة . إن معظم مشكلات الإدارة فى الدول النامية ناتجة من النقص فى قدرات العنصر البشرى وهذا النقص تتضح خطورته فى مواجهة النمو الواسع فى مهام الجهاز الإدارى وتحواله إلى جهاز إدارة تنمية فى معظم الدول .

وتأسيساً على ذلك اتجهت الأنظار نحو دراسة الفرد وسلوكه ودوافعه وقيمه واتجاهاته فى أثناء العمل . وتعتبر الدوافع والقيم من المحددات الأساسية لسلوك الأفراد فى العمل ، فسلوك الفرد فى العمل يتحدد بمجموعه من المتغيرات التى تلعب دوراً فى تشكيل ذلك السلوك ، ومن أهمها حاجات الأفراد التى تبلور دافعيتهم وتحدد نوعية سلوكهم ودرجة الإصرار عليه ، وقيم الأفراد

♦ محاضر بكلية الاقتصاد بجامعة قاريونس - بنغازى - ليبيا

التي تشكل المعايير المستخدمة من قبل الأفراد فى الحكم على ما يتبنونه من سلوك . ويرى (Barnard, 1938) أن إشباع حاجات الفرد عن طريق تحقيق توقعاته الشخصية فى المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق المنظمة لأهدافها .

إن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم التي يتبناها ذلك الفرد نحو العمل (Emde, 998) ، وتختلف القيم الاجتماعية نحو العمل باختلاف الحضارات والثقافات . والعديد من ممارسات الوحدات الإدارية تستند فى حقيقتها إلى المعتقدات والعادات والقيم الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه تلك الوحدات . وبعبارة أخرى : تؤثر الاختلافات الثقافية والحضارية للمجتمعات على احتياجات أفرادها من العاملين وطرق الإدارة والتنظيم وفلسفة الجهاز الإدارى فيها .

وتأسيساً على ذلك يمكن أن نقول إن حاجات وقيم ومعتقدات الأفراد تنعكس على أسلوب ممارستهم لأعمالهم ، وبذلك تعتبر دراسة هذه المتغيرات أولى الخطوات الصحيحة لفهم سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم ؛ بغية الوصول إلى تحقيق الكفاءة فى العمل .

### مشكلة البحث وأهدافه :

تعتبر دوافع (حاجات) وقيم الفرد من أهم العوامل المحددة لسلوكه فى العمل وبالتالي إنتاجيته. فدراسة الحاجات الإنسانية توفر معلومات قد تساعد المنظمات على فهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك محدد ، وكذلك قد يفيدها فى توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة . إن التعرف على قوة الحاجات وأولوياتها والأثر الذي تتركه على سلوك الموظفين ، يمثل الركن الأساسى فى عملية الموازنة بين الموظف والعمل ، وله مضامين مهمة فى اختيار الأفراد وتصميم العمل (بقاسمة ٢٠٠١م) . وكذلك فإن إشباع حاجات الموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى دافعيتهم ورضاهم عن العمل ؛ مما يرفع من مستوى

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

أدائهم وإنتاجيتهم . وبالمثل فإن أداء الفرد لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم التي يتبنّاها ذلك الفرد نحو العمل . فالإنسان في انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم ، وكذلك يتأثر بقيمه في استجاباته السلوكية .

إلا أنه رغم أهمية دراسة هذه المتغيرات فإن الكثير من المنظمات في الدول النامية لا توليها الاهتمام الكافي ، ويتضح ذلك في قلة الدراسات التطبيقية المنشورة حول هذا الموضوع . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى إشباع الحاجات وأهميتها في بيئة العمل ، وكذلك القيم الدافعة للعمل والعلاقة بينهما لدى عينة من موظفي القطاع العام بمنطقة (بلدية) بنغازي في ليبيا . ولذلك يهدف هذا البحث لتحقيق الآتي :

- ١ - محاولة تحديد دوافع العمل (الحاجات الإنسانية) لدى الموظفين في الجهاز الإداري في منطقة (بلدية) بنغازي في ليبيا ، وذلك وفقاً لنظرية التدرج الهرمي للحاجات .
- ٢ - معرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة البحث .
- ٣ - معرفة مستوى إشباع الحاجات الإنسانية لدى عينة البحث من خلال إدراكهم لذلك .
- ٤ - قياس نظم القيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين في الجهاز الإداري في منطقة (بلدية) بنغازي في ليبيا .
- ٥ - تحليل الارتباط بين نظم القيم المختلفة من جهة ، وبين الحاجات الإنسانية والقيم من جهة أخرى .

### **حدود البحث :**

تتمثل حدود البحث في الآتي :

- ١ - يقتصر نطاق هذا البحث على الجهاز الإداري بمنطقة (بلدية) بنغازي ، وقد

اختيرت منطقة بنغازى ، نظراً لكونها ثانى أكبر منطقة من حيث عدد السكان فى ليبيا ، وعدد العاملين فى الجهاز الإدارى بالبلدية عدد كبير نسبياً ويحقق أهداف الدراسة .

٢ - تهدف الدراسة إلى معرفة درجة الأهمية النسبية للحاجات ومستوى إشباعها ، وفقاً لإدراك الموظف الليبى لها ، ولا يتعرض البحث للأسباب التى تكمن وراء هذا الإدراك من وجهة نظرهم والتى تركت لدراسات أخرى لاحقه .

٣ - تم دراسة الحاجات فى هذا البحث من حيث أهميتها النسبية ، ومدى النقص فى إشباعها ، وبالتالي لن يدخل فى الدراسة احتمال وتوقع إشباع الحاجات .

٤ - لقياس هيكل القيم الشخصية للموظف الليبى ، فقد استخدم تقسيم العالم الألمانى (Spranger, 1928) للقيم والتى تشمل : القيم العقلانية (النظرية) ، القيم الاقتصادية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الدينية (الإنسانية) .

## أهمية البحث :

تمثل الحاجات الإنسانية وسعى الأفراد الدائم لإشباعها الركن الأساسى لمحاولة فهم ديناميكية السلوك البشرى ، وبالمثل فإن القيم الشخصية تمثل المعايير التى تحكم سلوك الأفراد ، وعليه فإن توفير فهم أفضل للحاجات والقيم قد يساعد المنظمات فى فهم الأسباب التى تدفع الأفراد لسلوك معين ، وكذلك توقع أنماط معينة من السلوك فى مواقف معينة ، ومن ثم تستطيع المنظمات بناء على هذا الفهم أن توفر طرق وخيارات لإشباع حاجات الأفراد ، وكذلك محاولة تقليص التناقض فى القيم بين الأفراد والتنظيم . بمعنى آخر فإن محاولة فهم سلوك الأفراد فى العمل ، بقصد التأثير فيه وتغييره فى الاتجاه الذى يحقق

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

أهداف المنظمة - يستلزم ذلك دراسة وفهم الحاجات والقيم والعلاقة بينهما ، باعتبارهما من أهم محددات السلوك الإنسانى . ففى دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية فى ولاية كارولينا الشمالية فى أمريكا سنة ١٩٩٤م وجد أن القدرة على دفع وتحفيز الآخرين هى أهم المهارات الإدارية اللازمة لنمو ونجاح الشركات الصغيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية . (Eggers, 1994) وعلى الرغم من أن هذا النوع من الدراسات التى تهتم بالفرد وسلوكه لاقت رواجاً كبيراً فى الغرب والدول المتقدمة ، إلا أنها للأسف لم تحظَ بكثير من الاهتمام فى الدول النامية خاصةً الدول العربية مع قليل من الاستثناءات .

ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة ؛ لكونه من الأبحاث القليلة التى تربط بين أهمية الحاجات من وجهة نظر الأفراد ودرجة إشباعها من خلال إدراكهم لذلك والقيم التى يحملونها فى نفس الوقت ، وذلك يمكن أن يوفر فهماً أكبر لطبيعة وسلوك الموظف ؛ مما يسهل بالتالى عملية التعامل معه ، وإشباع حاجاته ورغباته ؛ لكى يؤدى عمله بكفاءة ، وذلك يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

## **الإطار النظرى للبحث :**

### **أولاً - الدوافع :**

يعتبر الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهوماً ، فهو يشمل فى مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التى تدفع الإنسان إلى عمل أو سلوك معين والاستمرار فى هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن ، حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص ، وبذلك يشبع الدافع ويزول التوتر ويتحقق الاستقرار (الشيبانى ، ١٩٨٨م) .

ويرى (Koontz and O'Donnell, 1976) أنه عندما تتولد الحاجة فى نفس الفرد تخلق مطلباً يعبر عنه بالرغبة فى تحقيق إشباع لتلك الحاجة المتولدة ، وإن وجود

حاجة غير مشبعة معرفة برغبة أو مطلب محدد يسبب فى إحساس الفرد بالتوتر ، إذ تسيطر عليه فكرة ضرورة تحقيق إشباع لتلك الحاجة ؛ وذلك يعمل على دفع الفرد باتجاه الأفعال أو نهج السلوك الذى يسعى لتحقيق تلك الحاجات . ومن خلال القيام بالسلوك المطلوب يتم للفرد تحقيق إشباعه للحاجات التى تولدت لديه .

لخدمة أغراض هذه الدراسة تم اختيار نظرية التدرج الهرمى للحاجات لتفسير وقياس دوافع الأفراد ؛ لأنها الأصل الذى تفرعت منه بقية نظريات الدوافع ، كما أن فروضها أكثر عمومية ؛ الأمر الذى يجعل تطبيقها أسهل نسبياً (أحمد ، ١٩٧٦ ؛ جراى ، ١٩٨٨) . وفيما يلى عرض موجز لأهم ملامح نظرية التدرج الهرمى للحاجات .

#### نظرية التدرج الهرمى للحاجات :

تفترض نظرية (Maslow, 1954) التدرج الهرمى للحاجات أن الإنسان فى محيط العمل مدفوع بالرغبة فى إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويرتبها Maslow هرمياً كالتالى :

#### ١ - الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) :

هى تلك الحاجات التى ترتبط ارتباطاً مباشراً ببقاء الإنسان على قيد الحياة ، والتى تتمثل فى الطعام والماء ، والأكسجين ، والنوم ، وما يرتبط بهذه الحاجات من حاجات أخرى كالحاجة إلى المال والحاجة إلى الملابس والحاجة إلى المأوى . وتعتبر الحاجات الفسيولوجية أهم الحاجات الإنسانية على الإطلاق . وهى لا تختلف باختلاف المجتمعات ، كما أن الأفراد جميعاً يتساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الأعمار والثقافات .

٢ - حاجات الضمان (الأمن) :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية (نسبياً) تبدأ الحاجة إلى الأمن في الظهور والسيطرة وتصبح كل الحاجات الأخرى أقل أهمية . وبالنسبة للفرد العادى فإن حاجات الأمن يمكن أن تتمثل في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار والأمان ، وكذلك الرغبة في تنظيم البيئة التى تحيط بالفرد ، حتى يسهل عليه فهمها والتنبؤ بها . وبصورة عامة تتمثل حاجة الأمن في سعى الفرد لحماية ذاته ، وتأمين الوقاية من الأخطار المحيطة به سواء كانت أخطاراً بيئية (الزلازل وتقلبات المناخ) وما يتعرض له من أمراض ، أو من الناحية الاقتصادية ، فالشخص يسعى لتأمين المأوى والملبس المناسب والمال الذى يمكنه من مواجهة المتطلبات المختلفة للحياة .

٣ - الحاجات الاجتماعية :

بعد أن تصل درجة إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن إلى مستوى معقول ، تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور والسيطرة ، فيبدأ الفرد يشعر بغياب الأصدقاء أو الأحياء أو الزوجة أو الأطفال ، ويبدأ في البحث عن الحب والانتماء إلى جماعة ، ويسعى لأن يتقبله الآخرون وأن يبادلوه الحب والاهتمام . ويعتمد الإنسان في إشباع الحاجات الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء والزملاء وجماعة العمل .

٤ - حاجات احترام الذات (التقدير) :

تأتى حاجات احترام الذات في المستوى الأعلى بعد الحاجات الاجتماعية ، وتعكس رغبة الفرد في الحصول على احترام الغير له بصورة مستمرة ، ورغبته في احترام الآخرين أيضاً . ويمكن أن تتمثل حاجات احترام الذات في الرغبة في القوة والإنجاز والمقدرة والثقة بالنفس والرغبة في الاستقلال والحرية ، وكذلك

الرغبة فى الشهرة والمكانة والرغبة فى اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم . إن إشباع هذه الحاجات يجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والأهمية ، وبذلك يشعر الفرد بأنه مهم للآخرين .

#### ٥ - حاجات تحقيق الذات :

بعد تحقيق القدر المناسب من الإشباع لجميع الحاجات السابقة تبدأ الحاجة إلى تحقيق الذات فى الظهور ، وتتمثل فى رغبة الفرد فى الاستزادة المستمرة عما هو عليه ، ليصل إلى كل ما يصبو إليه . إنها حاجة الشاعر ليصبح أفضل الشعراء والموظف فى أن يصبح مديراً لمنظمة كبيرة ، ويشبع الفرد هذه الحاجات عادة بطرق مختلفة تبعاً للطاقت التى يملكها أو القدرات التى تكمن فى شخصيته .

وهناك افتراضان أساسيان يركز عليهما نموذج تدرج الحاجات :  
الافتراض الأول : أن الحاجات السفلى فى الهرم وغير المشبعة غالباً ما تسيطر على الحاجات العليا .

الافتراض الثانى : لى ينتقل الفرد من مستوى إلى آخر فى هرم الحاجات لا يتطلب ذلك إشباعاً تاماً لحاجات ذلك المستوى ، بل من الممكن أن يحصل المرء على إشباع جزئى لحاجات ذات مستويات مختلفة فى الوقت ذاته . وكما ذكر Maslow يمكن أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية بنسبة (٨٥٪) والحاجات الأمنية بنسبة (٧٠٪) والحاجات الاجتماعية بنسبة (٥٠٪) وحاجات التقدير بنسبة (٤٠٪) وحاجات تحقيق الذات بنسبة (١٠٪) . ويقول Maslow : إن الترتيب السابق للحاجات على شكل هرم إنما هو محاولة للتغلب على الاختلافات بين الثقافات والمجتمعات والبيئات المتعددة لضمون الدوافع لديهم ، ودون الادعاء بعمومية وشمولية الترتيب السابق ، إنه فقط أكثر ملائمة وأعمق أثراً وأكثر دلالة من الاختلافات الطفيفة بين الثقافات والحضارات .



### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

لقد قام العديد من الباحثين بدراسات للتحقق من فروض نظرية Maslow ، ففي الستينيات من هذا القرن قام Hall and Nougaim (1968) بدراسة ميدانية لاختبار نظرية Maslow وتوصلوا إلى أن الإنسان يتطلع لإشباع حاجاته عند بداية عمله بصورة تسلسلية ، وفقاً لنموذج Maslow مبتدئاً بالحاجات الضرورية : (الأجر والأمان في العمل) ، وأن الأفراد الذين حققوا نجاحاً في عملهم بعد انقضاء مدة خمس سنوات بدؤوا يتطلعون لإشباع المستويات العليا من الحاجات ، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تضمن بقائها في العمل وتقدمها في التسلسل الإداري ؛ مما يضمن لها الأجر والأمان في العمل . وأظهر المديرون اهتماماً بإشباع حاجات احترام وتحقيق الذات والإنجاز ، وكانوا أقل اهتماماً بالأجر والأمان في العمل مثلما كان الأمر عند بداية خدمتهم .

وكذلك حصلت نظرية التدرج الهرمي على بعض التأييد من دراسة Hair, Ghiselli, and Porter (1966) ودراسة Cofer and Apply (1964) .

نخلص إلى القول بأن نتائج الدراسات التي حاولت اختبار فروض نظرية Maslow بعضها معارض وبعضها مؤيد (التوزيع ، ١٩٨٩م) ، وأنه على الرغم من الانتقادات الموجهة إلى النظرية فإن تلك النظرية تعتبر أشهر نظريات الدوافع وأكثرها شيوعاً وانتشاراً (المير، ١٩٩١م) ؛ ويعود ذلك إلى بساطة النظرية وأهميتها بالنسبة إلى المديرين والممارسين ، حيث إن معرفة حاجات الموظفين تعتبر من العوامل المهمة في فهم سلوكهم والتنبؤ به والدفع به في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

### **ثانياً - القيم :**

إن من أهم محركات سلوك الإنسان وموجهاته والعوامل المؤثرة فيه قيمه ومعتقداته ، (الشيباني ، ١٩٨٨) ، فالقيم مفاهيم إنسانية عما هو صحيح أو خاطئ ومن وجهة نظر شخصية . ويرى (Rokeach, 1973) أن القيمة اعتقاد راسخ بأن

التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أى هدف آخر متاح . وبهذا فإن للقيم اتصالاً وثيقاً بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنسانى . إن مجموعة القيم التى تتبناها أية مؤسسة أو جهاز إدارى تسمى بنظام القيم ، ونظام القيم فى أى منظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التى يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم الإدارى لتلك المنظمة ، ومن المؤسف أن الكثير من قيادات الإدارة فى الدول النامية يهتمون بشكل كبير بالهياكل التنظيمية واللوائح والإجراءات ؛ لأنها أشياء ملموسة ويطبعونها فى كتبيات ونشرات ، ولكنهم يهملون فى نفس الوقت الجوهر الحقيقى لتمامسك أى تنظيم ، وهو القيم الأساسية التى يلتزم بها التنظيم . هناك مداخل متعددة لقياس القيم ، الطريقة التقليدية هى الملاحظة إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت ، ويعتمد نجاحها على خبرة وتخصص الملاحظ ، كما أنها مقيدة بعدد محدد من الموظفين الذين يمكن ملاحظتهم . إلا أن المدخل الذى لافى رواجاً كبيراً هو مدخل قياس وترتيب القيم ، وذلك بفضل مساهمات علماء مثل : Spranger (١٩٢٨) و Rokeach (١٩٧٣) الذى قام بتقسيم القيم الشخصية إلى ست مجموعات .

ويقصد بالقيم فى هذه الدراسة ما يقيسه اختبار Allport, Vernon and Lindzey (1970) للقيم التى يقيسها هذا الاختبار ، وهى القيمة النظرية التى تهتم باكتشاف المعرفة والحقيقة وتهتم بالملاحظة والتعليل والنقد والاستنتاج العقلانى ، والقيمة الاقتصادية التى تهتم بما هو نافع اقتصادياً ، وترى أن المعرفة القابلة للتطبيق هى فقط المفيدة ، أما ماعداها فهى نوع من التبذير ، والقيمة الجمالية التى تهتم بالشكل والتناسق والانسجام والاتجاه نحو الفردية والاكتفاء الذاتى ، والقيمة الاجتماعية التى تهتم بما يفيد الآخرين وينفعهم وتحبذ الإيثار وإنكار الذات ، والقيمة الدينية (الإنسانية) التى ترفع من شأن المعتقدات والمشاعر الدينية وتحاول فهم الكون كنظام متكامل ، والقيمة السياسية التى تهتم بالقوة والتأثير والشهرة وترفع من شأن المركز والسلطة .

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

هذا وقد استخدم العديد من الباحثين تقسيم Spranger للقيم وأداة القياس التي طورها (Allport et al. 1970) في العديد من الدراسات لقياس القيم الشخصية للأفراد في العمل .

### **الحاجات والقيم :**

في مجال العمل فإن للمجموعة التي ينتمى إليها الفرد أثراً كبيراً في تحقيق الحاجات في كل مستويات التنظيم . " ويتعلم الفرد من تفاعله مع الآخرين كيف يشبع حاجاته الأساسية (كأن يضع الطعام على المائدة) بالإضافة إلى إشباع الحاجات العليا . وبمعنى آخر فالقيم تنتقل في عملية إشباع الحاجات من شخص لآخر ، وترتبط قوة قيمة معينة ومدى تمرضها للتغير بعلاقة الفرد بأسرته وثقافته الموروثة " (مندل وجوردان ، ١٩٨٢م : ١٣) . فالإنسان دائم السعي لإشباع حاجاته وأهدافه فلا ينتهي من تحقيق هدف حتى يتطلع إلى غيره ، وهو في انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم . كذلك يتأثر بقيمه في استجاباته السلوكية .

### **الدراسات السابقة :**

لقد قام التويجى (١٩٨٩م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من (١١٣) موظفاً سعودياً و(١٢٣) موظفاً غير سعودى من الذين يعملون في منشآت وشركات في المملكة العربية السعودية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة اختلاف ترتيب أهمية الحاجات بين المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية . فقد رتبت المجموعة السعودية حاجات Maslow وفقاً لأهميتها على النحو التالي : تحقيق الذات ، الاحترام ، الانتماء ، البقاء ، الأمن . في حين رتبت المجموعة غير السعودية الحاجات كما يأتي : الأمن ، تحقيق الذات ، البقاء ، الانتماء ، الاحترام .

قام أيضاً المير (١٩٩١م) بدراسة لمعرفة ترتيب أهمية الحاجات لدى عينة من اليد العاملة السعودية ، ومقارنة ذلك بترتيب أهمية الحاجات لمجموعتين من اليد العاملة إحداها عربية والأخرى من دول آسيوية ، وتتألف الدراسة من (١٤٩) فرداً ، وقد رتبت المجموعة السعودية الحاجات وفقاً لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات ، ثم أخيراً الحاجة إلى الاستقلالية . فى حين رتبت المجموعة الآسيوية أهمية الحاجات كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى تقدير الذات . أما المجموعة العربية فقد رتبت أهمية الحاجات وفقاً لأهميتها كالتالى : الحاجة إلى تحقيق الذات ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، وأخيراً الحاجة إلى تقدير الذات . أما العينة بكاملها فقد رتبت الحاجات من حيث الأهمية كالتالى : الحاجة إلى إثبات الذات جاءت أولاً ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم الحاجة إلى الأمن ، ثم الحاجة إلى الاستقلالية ثم الحاجة إلى تقدير الذات .

كما قام رفاعى (١٩٧١م) بدراسة شملت (٤٠٠) مدير ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة فى بعض الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام فى مصر ؛ وذلك بهدف الكشف عن دوافع العمل لدى المدير المصرى ، وقد وجد أن أهم الحاجات لدى أفراد العينة هى حاجة تحقيق الذات ثم الاستقلال ، ثم التقدير ، وجاءت الحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية فى المرتبة الأخيرة . والجدير بالذكر أن نفس النتيجة السابقة توصل إليها (ماهر ، ١٩٧٤م) فى دراسته التى شملت (١٢٦) مديراً ينتمون إلى بعض شركات القطاع العام الصناعية بمدينة الإسكندرية بمصر .

وقد قام Hair et al. (1966) بدراسة لمعرفة ترتيب الحاجات لعينة تجمع مديرون من بلدان مختلفة متقدمة ونامية وقد كانت النتيجة أن المديرين فى

### بوابات العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

الدول النامية يضعون أهمية كبيرة على جميع الحاجات الخمس مقارنة بالمديرين من الدول المتقدمة .

فيما يتعلق بالقيم فقد وجد الكردي وآل ناجي (١٩٩٦م) في دراسة أجريت بالملكة العربية السعودية على عينة تتكون من (١٣٧) مديراً أن هناك اختلافاً بين الذكور والإناث ، وبين قطاع الأعمال وقطاع الخدمات في ترتيب القيم ، فقد رتب المديرين الذكور القيم حسب أهميتها كالتالي : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الإنسانية ، القيم الاجتماعية ، القيم الجمالية . في حين رتبت المديرات الإناث القيم كالتالي : القيم الإنسانية ، القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم الاجتماعية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية . وبالنسبة للمديرين في قطاع الأعمال والخدمات ، فأتضح أنهم اختلفوا في ترتيب القيم الاقتصادية والإنسانية والعقلانية ، في حين اتفقوا على ترتيب القيم الاجتماعية والسياسية والجمالية .

في دراسة قام بها Lubinski, Schmidt and Benbow (1996) على عينة تتكون من (٢٠٢) من الطلبة الموهوبين (المتفوقين ذهنياً) في سن (١٣) سنة باستخدام اختبار Allport et al. (1970) لقياس القيم ، ثم كرر نفس الدراسة على نفس العينة في سن (٢٣) سنة وذلك لغرض قياس التغير في القيم الشخصية ما بين فترة المراهقة والدراسة ، وفترة النضج وممارسة العمل ، وتوصل إلى أن هناك بعض الاختلاف في ترتيب أهمية القيم بين الفترتين ، وكذلك بين الذكور والإناث ، فقد رتب الرجال في العينة في سن (٢٣) ، وبعد ممارستهم للعمل الفعلي القيم كالتالي : القيم النظرية ، القيم الاقتصادية ، القيم السياسية ، القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الدينية . في حين جاء ترتيب النساء للقيم في سن (٢٣) سنة كالتالي : القيم الجمالية ، القيم الاجتماعية ، القيم الاقتصادية ، القيم الدينية ، القيم النظرية ، القيم السياسية .

## عينة وأسلوب البحث :

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالجهاز الإدارى فى منطقة (بلدية) بنغازى باعتباره الجهة القيادية لكل القطاعات بالبلدية ، ودون أن يشمل ذلك الشركات العامة التابعة للقطاعات المختلفة ، حيث بلغ العدد الإجمالى لمجتمع البحث (٢٠٠٠) موظف تقريباً . ونظراً لعدم توافر قائمة كاملة بأسماء الموظفين فى الجهاز الإدارى للاختيار من بينهم عشوائياً وتطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية ؛ فقد تم سحب عينة صرفية غير عشوائية اقتصرت على الموظفين الموجودين بمكاتبهم ، والذين ليس لديهم مراجعون من الجمهور لحظة توزيع صحائف الاستبانة فى ذلك اليوم . وشملت العينة كل المستويات الإدارية (المستوى الإدارى الأعلى - المتوسط - التنفيذى) . وقد تم توزيع عدد (٢٠٠) صحيفة استبانة أى ما نسبته (١٠٪) تقريباً من مجتمع البحث ، تم إعادة (١٥٠) صحيفة منها ، بنسبة تجاوب بلغت (٧٥٪) وهى نسبة عالية ، وذلك يعود إلى قيام أحد مساعدى الباحث بتوزيع وجمع قوائم الاستبانة باليد ، وذلك بعد استبعاد فكرة إرسال قوائم الاستقصاء بالبريد بسبب عدم كفاءة الخدمات البريدية ، وتركز مفردات العينة فى منطقة جغرافية واحدة ، وبعد فحص الردود تبين أن عدد (١٢٠) صحيفة فقط صالحة للتحليل الإحصائى ، أى ما نسبته (٨٠٪) من الاستبانات المستردة و(٦٠٪) من عدد الاستبانات الموزعة . وبذلك تتكون عينة هذا البحث الخاضعة للتحليل من (١٢٠) موظفاً فى الجهاز الإدارى بمنطقة (بلدية) بنغازى .

## قائمة الاستبانة :

الجزء الأول من قائمة الاستبانة خصص للحصول على بيانات ومعلومات عن أفراد العينة ، من حيث العمر والمستوى التعليمى ومدة الخبرة والجنس والمستوى الإدارى ، أما الجزء الثانى فيحتوى على أسئلة تهدف للوقوف على مستوى أهمية

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

الحاجات وأيضاً على مستوى إشباع الحاجات الأساسية باستخدام أداة القياس التي طورها Porter والمعروفة في أدبيات الإدارة باسم "استبانة الرضا عن الحاجة"، بعد أن قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على هذه الأداة لتلائم البيئة الليبية وأهداف البحث، فمثلاً يختلف الباحث مع Porter في استبداله للحاجات الفسيولوجية بالحاجة إلى الاستقلالية بزعم أن الحاجات الدنيا في هرم الحاجات مشبعة تقريباً من خلال العمل في معظم المنظمات، ويعتقد الباحث أن هذا افتراض يحتاج إلى العديد من الدراسات لإثباته، وأنه قد يصدق فقط على المنظمات العاملة في الدول المتقدمة. ولذلك قام الباحث بإضافة أربعة عبارات تتعلق بقياس الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)، وقام بحذف العبارات المتعلقة بقياس الحاجة إلى الاستقلالية. وقد راعى الباحث عند تصميم القائمة مزج العبارات ببعضها حتى يتم إلغاء أى احتمال للتحيز أو توجيه ذهن المجيب إلى اتجاه محدد، كما تم استخدام مقياس ليكرت ذي النقطات السبع، وتتراوح القياسات بين درجة واحدة وتعنى أن الميزة المشار إليها غير متوافرة أو غير مهمة للمشاركة، وبين سبع درجات وتعنى أن الميزة متوافرة أو مهمة له، وذلك بالنسبة إلى ثلاثة أسئلة تلى كل عبارة من عبارات الجزء الثانى من الاستبانة والبالغ عددها (١٣) عبارة.

أما الجزء الثالث من القائمة فيهدف إلى الكشف عن القيم الإنسانية في العمل باستخدام اختبار Allport et al. (1970) (الصيغة المختصرة) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليتلاءم مع البيئة الليبية وأهداف الدراسة. فمثلاً يتفق الباحث مع محمد الكردى و محمد آل ناجى في تفضيل استخدام تعبير القيم الإنسانية بدل القيم الدينية وذلك باعتبار أن "القيم الدينية هي تلك القيم التي تحرك وتمد المجتمع بالثقافة العامة في المجتمع، وبالتالي ثقافة المنظمة بالأسس والقواعد الرئيسية الأساسية، التي تحكم السلوك وبالتالي توجه نظم القيم الشخصية ككل، لدى الأفراد والمديرين" (الكردى وآل ناجى، ١٩٩٦: ٢٠).

## صدق وثبات أداة البحث :

لضمان صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض قائمة الاستبانة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قاريونس ، وكذلك على مجموعة من الموظفين بالجهاز الإداري لبلدية بنغازي ؛ وذلك لاستطلاع واستقراء وجهة نظرهم بشأن تناسق وتوافق مضمون كل عبارة مع القياس المقترح لكل حاجة أو قيمة . ولقد أبدوا بعض الملاحظات المهمة التي تم أخذها في الحسبان . وبالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستبانة على مجموعة تجريبية من (١٥) موظفًا في فترتين زمنيتين مختلفتين بفارق زمني بلغ (٢٥) يومًا بين المرة الأولى والثانية ، ولقد بلغت درجة الثبات (٠,٨٩) باستخدام معادلة بيرسون .

## أسلوب تحليل البيانات :

تم تبويب وجدولة ثم تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، يقسم الحاسب الآلي في جامعة بوزنان للاقتصاد ببولندا . وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية :

١ - النسب المئوية كأحد أساليب الإحصاء الوصفي ؛ وذلك بفرض وصف وتلخيص صفات العينة الديموغرافية . وأحيانًا تكون النسبة الإجمالية أقل من (١٠٠٪) ؛ وذلك بسبب نقص الإجابات أو التقريب .

٢ - الأوساط الحسابية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة ، على أساس أن الأوساط الحسابية تمتد من أساليب الإحصاء الوصفي التي تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدمًا وتعطى نتائج ومؤشرات منطقية ومقبولة إحصائيًا .

٣ - تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين الأوساط الحسابية بين الحاجات وكذلك بين القيم .



٤ - لغرض تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة تم استخدام طريقة بيرسون .

### طريقة العرض :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء ، تناول الجزء الأول الخلفية النظرية للبحث مع عرض موجز لنتائج أهم الدراسات السابقة فى هذا المجال ، والجزء الثانى تناول جمع وتحليل وعرض ومناقشة نتائج البحث ، وفى الجزء الثالث تم عرض النتائج النهائية وتقديم مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المستخلصة من البحث .

### خصائص عينة البحث :

تضمنت قائمة الاستبانة بيانات نوعية عن مفردات عينة البحث شملت العمر، المستوى التعليمى ، الخبرة ، الجنس ، المستوى الإدارى ، والجدول رقم (١) يعرض البيانات التى تحدد صفات وخصائص عينة البحث والبالغ عددها (١٢٠) موظفًا . يتضح من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة (٦٨٪) تقع أعمارهم فى الفئة العمرية ما بين ٢٥ - ٤٤ سنة ، وأن قرابة نصف العينة من الذكور والنصف الآخر من الإناث ، وأن ما نسبته (٥٤٪) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً فى حين (٤٦٪) يحملون مؤهلاً تعليمياً متوسطاً ويمكن أن يعزى ذلك إلى نسبة الإناث فى العينة والتى تتميز بانخفاض المؤهل العلمى نتيجة لظروف اجتماعية وثقافية معينة . يقع أكثر من نصف أفراد العينة (٦٣٪) فى الفئة التى أمضت مدة خدمة فى الوظيفة الحالية أكثر من ٤ سنوات ، وأن معظم أفراد العينة (٦٨٪) من العاملين فى المستوى الإدارى التنفيذى ، وهذا يتوافق مع التظيمات الإدارية المتعارف عليها إدارياً ، حيث يكون الهرم الإدارى مقلطاً عند القاعدة ويضيق ويقل عدد الموظفين كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم .

جدول رقم (١)  
الصفات الديموغرافية للعينة

النسبة	العدد	الصفات الديموغرافية للعينة
٪١٠٠	١٢٠	عدد الأفراد
الفئة العمرية		
٪٢٤	٢٩	أقل من ٢٥ سنة
٪٤٢	٥١	من ٢٥ - ٣٤ سنة
٪٢٦	٣١	من ٣٥ - ٤٤ سنة
٪٦	٧	من ٤٥ - ٥٤ سنة
٪٢	٢	٥٥ سنة أو أكثر
الجنس		
٪٥٢	٦٣	ذكر
٪٤٨	٥٧	أنثى
المستوى التعليمي		
٪٤٦	٥٥	تعليم متوسط
٪٥٢	٦٢	تعليم جامعي
٪٢	٣	تعليم عال
مدة الخدمة في العمل الحالي		
٪٣٦	٤٣	أقل من ٤ سنوات
٪٣١	٣٧	من ٤ - ٨ سنوات
٪٣٢	٣٨	أكثر من ٨ سنوات
المستوى الإداري		
٪٥	٦	المستوى الإداري الأعلى
٪٢٧	٣٣	المستوى الإداري المتوسط
٪٦٨	٨١	المستوى التنفيذي

## نتائج البحث :

توصل البحث إلى العديد من النتائج ، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه النتائج :

### إشباع الحاجات الأساسية :

إن إشباع الحاجة يعكس العلاقة بين ما يتوقع الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلاً ، فمثلاً الشخص الذى يتوقع إشباعاً لحاجته مقداره (50%) فإذا ما بلغت نسبة تحقيق حاجته (60%) فسيبدو هذا أكثر من مُرضٍ بالنسبة له . ومن جهة أخرى إذا ما توقع الفرد إشباعاً قدره (90%) وحصل على تحقيق لحاجته بمقدار (60%) ، فسيبدو هذا أقل من المستوى المطلوب .

وكما يرى (Hair et al. 1966:87) أن : "ما يؤثر على سلوكنا هو ليس مقدار ما نحصل عليه من الشيء ، بقدر ما هو رأينا وتفكيرنا بالشيء الذى حصلنا عليه" . ويقصد بالإشباع هنا الفرق بين التحقيق المتوقع والتحقيق الفعلى كما هو موضح بالمعادلة التالية : الإشباع = التحقيق المتوقع - التحقيق الفعلى  
ويبين الجدول رقم (٢) إشباع حاجات أفراد العينة .

جدول رقم (٢)  
إشباع حاجات الموظفين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للنقص في إشباع الحاجات ♦	الحاجات
١	١,٥٧	٢,٢٨	البقاء (الأساسية)
٢	٢,٠٩	١,٦٦	الضمان
٥	١,٥٩	١,١٥	الاجتماعية (الانتماء)
٤	١,٥٠	١,٥٢	الاحترام
٣	١,٦٦	١,٦٣	تحقيق الذات

♦ القيم ذات المستوى الأعلى تعنى الزيادة في عدم الرضا عن إشباع الحاجة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٢) أن هناك نقصاً في إشباع جميع الحاجات ، وأن أكثر الحاجات نقصاً لدى أفراد العينة على التوالي هي البقاء والضمان ، حيث احتلت أكبر متوسطين (٢,٢٨ ، ١,٦٦ ) على التوالي ، وأن أقل الحاجات نقصاً في الإشباع على التوالي هي الاجتماعية واحترام الذات وتحقيق الذات .

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذي استخدم لاستخراج معامل "ف" . ويوضح الجدول رقم (٢) ذلك .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣) نجد أن قيمة "ف" المحسوبة تساوى (٦,٩١١) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، ومن ثم يمكن أن نتق في نتائج جدول رقم (٢) . ونلاحظ أن إشباع حاجات الأفراد لا يتبع تسلسل حاجات Maslow ، وكذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

التوجيهى التى أجريت فى المملكة العربية السعودية والتى أوضحت أن حاجات البقاء والضمان مشبعة إشباعاً كبيراً نسبياً ، وأن حاجات احترام وتحقيق الذات مشبعة إشباعاً أقل من حاجات البقاء والضمان والاجتماعية ، وأن إشباع الحاجات يتبع التدرج الهرمى الذى قدمه Maslow . ونود أن نشير هنا إلى أن نتائج هذه الدراسة تعتبر مبدئية إلى أن يتم تأكيدها عن طريق دراسات أخرى . ويمكن أن يُعزى سبب انخفاض إشباع حاجات البقاء والضمان إلى إدراك الموظفين للمشكلات المتعلقة بتذبذب وعدم استقرار أسواق النفط ، وكذلك الظروف الإدارية التى يمر بها الجهاز الإدارى أثناء الدراسة متمثلة فى تغيير الهيكلية الإدارية وتقليص الوظيفة العامة .

#### جدول رقم (٣)

#### تحليل التباين للنقص فى إشباع الحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف
بين الحاجات	٤	٧٩,٥٧٣	١٩,٨٩٣	٦,٩١١
داخل الحاجات	٥٩٥	١٧١٢,٧٦٢	٢,٨٧٨	
المجموع	٥٩٩	١٧٩٢,٣٣٥		

♦♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

### أهمية الحاجات :

لكى يصبح مستوى إشباع أو تحقيق الحاجة ذا معنى ؛ يجب أن يضاف إليه أهمية (أو عدم أهمية) تلك الحاجة بالنسبة للموظف . والجدول رقم (٤) يوضح الأهمية التى يعلقها الأفراد على الحاجات المختلفة ، حيث تم حساب الوسط الحسابى للحاجات المختلفة ؛ بغية المقارنة بينها وترتيبها وفقاً لذلك .

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن أكثر الحاجات أهمية لدى الأفراد على التوالي هي الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان ثم الاجتماعية ثم البقاء . وأن أقل الحاجات أهمية على التوالي هي الحاجات الأساسية والاجتماعية .

جدول رقم (٤)  
أهمية الحاجات للموظفين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ❖ لأهمية الحاجات	الحاجات
٥	١,٣٤	٥,٣١	البقاء (الأساسية)
٣	١,٥٤	٥,٦٨	الضمان
٤	١,٣٠	٥,٥٦	الاجتماعية (الانتماء)
١	١,٠٦	٦,١٠	الاحترام
٢	١,١١	٥,٩٩	تحقيق الذات

❖ كلما زادت قيمة المتوسط زادت الأهمية.

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الأوساط الحسابية لأهمية الحاجات ؛ فقد تم استخدام تحليل التباين لاستخراج التباين بين الأوساط الحسابية والذي استخدم لاستخراج معامل " ف " . كما هو موضح فى الجدول رقم (٥) . وبالرجوع إلى الجدول رقم (٥) نجد أن قيمة " ف " المحسوبة تساوى (٧,٤٥٠) وهى ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ونستنتج من ذلك أن الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية كبيرة ، وبالتالي يمكن أن نقول فى نتائج جدول رقم (٤) ، والذي يوضح أن الأفراد يعلقون أهمية كبيرة على مختلف الحاجات ، حيث احتلت جميع الحاجات مراكز متقدمة على سلم

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

الأهمية (الحد الأقصى للأهمية ٧ نقاط) . وكما هو متوقع احتلت الحاجات التي يشعر الأفراد بنقص في إشباعها مراكز متقدمة على سلم الأهمية (أكثر من ٥ نقاط) ماعدا حاجات البقاء والتي غالبًا ما يتم إشباعها جزئيًا عن طريق العمل في الفترة المسائية أو العمل الخاص (الموازي) ؛ ولذلك يهتم الموظف بالضمان والاستقرار في العمل الحكومي ، والذي يمكنه من إشباع بقية الحاجات كالانتماء والتقدير وتحقيق الذات .

### جدول رقم (٥)

#### تحليل التباين للأهمية النسبية للحاجات

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف ♦♦
بين الحاجات	٤	٤٩,١٩٤	١٢,٢٩٩	٧,٤٥٠
داخل الحاجات	٥٩٥	٩٨٢,٢٥٧	١,٦٥١	
المجموع	٥٩٩	١٠٣١,٤٥٢		

♦♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

### أهمية الحاجات والنقص في إشباعها وقوة الدوافع :

تحدد قوة الدافع في التأثير على السلوك بالتفاعل بين مدى شعور الفرد بأهمية حاجة معينة ، وبمقدار النقص في إشباع هذه الحاجة ، وباحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجة . فكلما كانت الحاجة ذات أهمية كبيرة ، وشعر الفرد بنقص كبير في إشباعها ، وهناك احتمالات كبيرة في الحصول على الإشباع المطلوب - كان هذا الدافع قويًا في التأثير على سلوك الفرد (المسمى ، ١٩٧١م) .

ويتنبه المتغير الخاص باحتمال الحصول على الإشباع المتوقع فإن ترتيب الدوافع (الحاجات) تنازليًا بحسب قوتها سيكون البقاء (الأساسية) أولاً ، ثم

تحقيق الذات ، ثم الضمان ، ثم الاحترام ، وأخيراً الحاجات الاجتماعية (الانتماء) . وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٦) .

#### جدول رقم (٦)

مقارنة بين الأوساط الحسائية ♦ لأهمية الحاجات  
والنقص فى إشباعها وقوة الدوافع

الترتيب	القوة	الترتيب	النقص	الترتيب	الأهمية	الحاجات
١	١٢,١١	١	٢,٢٨	٥	٥,٣١	البقاء (الأساسية)
٣	٩,٤٣	٢	١,٦٦	٣	٥,٦٨	الضمان
٥	٦,٣٩	٥	١,١٥	٤	٥,٥٦	الاجتماعية (الانتماء)
٤	٩,٢٧	٤	١,٥٢	١	٦,١٠	الاحترام
٢	٩,٧٦	٣	١,٦٢	٢	٥,٩٩	تحقيق الذات

♦ كلما زادت القيمة زادت الأهمية النسبية والنقص فى الإشباع .

#### القيم الإنسانية :

ونلاحظ من الجدول رقم (٧) أن القيمة الاقتصادية والاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة ، تليها القيمة الإنسانية ، ثم النظرية فالجمالية وأخيراً القيمة السياسية . وأظهرت قيمة "ف" أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم المختلفة . وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (٨) .

إن سيطرة القيمة الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن ترجع جزئياً إلى تركيز معظم أفراد العينة فى المستوى الإدارى الأول (التفيدى) ، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين فى هذا المستوى هم فى بداية حياتهم الوظيفية وبالتالي ترتفع لديهم القيمة الاقتصادية (المرتّب والحوافز المادية الأخرى مثلاً) ؛ وذلك نظراً لانخفاض مرتباتهم بسبب تواضع مستواهم التعليمى أو لأنهم لا يزالون فى بداية



#### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

حياتهم الوظيفية . وكذلك يتميز الأفراد فى المستوى الإدارى الأول بالاهتمام بالقيم الاجتماعية (الأصدقاء فى العمل مثلاً) ، ويمكن أن يعزى سيطرة القيم الاجتماعية لدى أفراد العينة إلى التركيبة الاجتماعية والنفسية للمجتمع الليبي والتي تقدر الروابط الأسرية والقبلية وغيرها من الروابط الاجتماعية الأخرى .

#### جدول رقم (٧)

##### القيم السائدة لدى أفراد العينة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي ♦	القيمة
١	٣,٥٦	١٧,٦٢	اقتصادية
٢	٤,٠٢	١٦,٦٨	اجتماعية
٣	٣,٤٧	١٥,٤٥	إنسانية
٤	٣,٧٤	١٢,٨٥	نظرية
٥	٢,٩٤	١٢,٣٣	جمالية
٦	٤,٦١	١١,٩٩	سياسية

♦ القيم الكبيرة للوسط الحسابي تعنى أن القيمة سائدة ولها تأثير على السلوك .

#### جدول رقم (٨)

##### تحليل التباين للقيم السائدة لدى أفراد العينة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	ف ♦♦
بين القيم	٥	٣٤٩٧,١٦١	٦٩٩,٤٣٢	٤٩,٣٩٢
داخل القيم	٧١٤	١٠١١٠,٧٥	١٤,١٦١	
المجموع	٧١٩	١٣٦٠٧,٩١١		

♦♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

## العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية :

أوضحت الدراسة وجود علاقة بين أهمية الحاجات والقيم الإنسانية وبعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمستوى التعليمي والخبرة والجنس والمستوى الإداري ، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٩) والذي يوضح ما يلى :

جدول رقم (٩)

### العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم وبعض المتغيرات الديموغرافية

أهمية الحاجات والقيم / متغيرات ديموغرافية	السن (العمر)	المستوى التعليمي	الخبرة	الجنس	المستوى الإداري
السن (العمر)	-				
المستوى التعليمي	٠,١٥	-			
الخبرة	♦♦٠,٢٣	٠,٠٧	-		
الجنس	♦♦٠,٢٣	٠,٠٧	♦♦٠,٢٨	-	
المستوى الإداري	٠,٠٨	♦♦٠,٣٦	♦♦٠,٢٨	٠,١٨	-
البقاء (الأساسية)	٠,٠١	♦♦٠,٢٧	♦♦٠,٢٣	٠,١٢	♦♦٠,٥٥
الاجتماعية	٠,١٩	٠,٠٧	♦♦٠,٣٦	♦♦٠,٢٧	٠,١٣
الضمان	٠,٠٦	٠,١٣	٠,١٤	٠,١٩	♦♦٠,٣٩
تحقيق الذات	٠,٠١	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٠٨	٠,١٥
احترام الذات	٠,١٠	٠,٠٨	٠,٠١	٠,١٣	٠,١٢
النظرية	٠,٠٧	٠,١٣	٠,٠٩	٠,١٠	♦♦٠,٣٦
الجمالية	٠,٠٣	٠,١١	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٠٥
الاقتصادية	٠,٠١	٠,٠٨	٠,٠٢	٠,١٤	٠,١٠
السياسية	٠,١٦	٠,١٢	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,٠٥
الاجتماعية	٠,١٤	٠,٠٩	٠,١٠	٠,٢٠	٠,١٢
الإنسانية	٠,٠٩	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٠

♦♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

١ - هناك علاقة سالبة معنوية بين المستوى التعليمي وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أنه كلما ازداد المستوى التعليمي للفرد قل لديه التفكير فى حاجات البقاء وتمتعت آفاق مداركه ، فبدأ فى التفكير فى حاجات أعلى كاحترام وتحقيق الذات .

٢ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية حاجة البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويعنى هذا أن الأفراد الذين أمضوا مدة طويلة فى العمل لايهتمون بحاجات البقاء ، ويعود ذلك لأنها مشبعة جزئياً فى العمل ؛ ولذلك هم يحاولون الاهتمام بإشباع حاجات أخرى عليا .

٣ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وبين أهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فكلما ازدادت مدة الخدمة فى الوظيفة حصل الفرد على أصدقاء وزملاء أكثر فى العمل ولم يعد يهتم بإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل .

٤ - يوجد ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا لا يعنى أن الحاجات الاجتماعية غير مهمة للنساء ، ولكن ونتيجة لظروف اجتماعية معينة فإن النساء تتاح لهن هذه الفرصة بشكل أكبر من خلال العمل وبناء صداقات ، وخاصة مع نساء عاملات مثلهن ، فى حين أن الرجال مجال إشباع حاجاتهم الاجتماعية واسع جداً بالمقارنة بالنساء فهناك النوادي والمناسبات الاجتماعية والسفر والأصدقاء داخل وخارج العمل .

٥ - هناك ارتباط سلبى قوى ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى وأهمية حاجات البقاء ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،

فكلما ارتفع المستوى الإداري انخفضت أهمية الحاجات الأساسية ، وهذه راجع نسبياً إلى ارتفاع المقابل المادي لأفراد الإدارة العليا ، وبذلك تشبع الحاجات الأساسية نسبياً ، ويبدأ الموظف (المدير) في البحث عن الاحترام وتحقيق ذاته . ونود أن نشير هنا إلى أن العلاقة بين المستوى الإداري وبقية متغيرات الدراسة يجب أن تؤخذ بشيء من الحذر ؛ وذلك لقلة عدد أفراد العينة في المستوى الإداري الأعلى وتركز معظم أفراد العينة في المستوى الإداري الأول .

٦ - هناك ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإداري وأهمية حاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويشير ذلك إلى أن الموظف (المدير) في المستويات الإدارية العليا يشعر بإشباع نسبي ، وبالتالي فهناك قليل من الاهتمام بحاجات الضمان والاستقرار .

٧ - هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، ويوضح ذلك أنه كلما كان الموظف يشغل وظيفة ذات مستوى إداري أعلى ازداد اهتمامه بالقيم النظرية أو الفكرية .

### الارتباط الداخلي بين القيم الشخصية المختلفة :

يحمل الأفراد مجموعة من القيم الشخصية في نفس الوقت ، وتكون هي المحرك والضابط الأساسي لتصرفاتهم ، ولكن قد تبرز قيمة أو مجموعة من القيم وتسيطر على نظام القيم الخاص بالفرد وتدفعه إلى السلوك بطريقة تتفق مع تلك القيمة .

من ضمن النتائج الجديدة بالذكر في هذه الدراسة وجود علاقة بين القيم الإنسانية المختلفة ، فلقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القيم

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

المختلفة ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) . وباستقراء نتائج جدول رقم (١٠) يمكن ملاحظة ما يلي :

#### جدول رقم (١٠)

#### معاملات الارتباط الداخلية بين القيم الشخصية

القيم	العقلانية	الجمالية	الاقتصادية	السياسية	الاجتماعية	الإنسانية
العقلانية	-					
الجمالية	٥٠,٢٥	-				
الاقتصادية	٠,٠٢	٥٥-٠,٢٤	-			
السياسية	-٠,١٩	٠,١٠	-٠,١٢	-		
الاجتماعية	٥٥-٠,٢٣	-٠,٠٤	٥٥-٠,٢٣	-٠,١٩	-	
الإنسانية	-٠,١٦	-٠,١٢	-٠,١٤	٠,١٠	-٠,٠٥	-

♦♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية والقيم الجمالية ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٥ بمستوى معنوية ٠,٠١ ، وهذه معنى أن الموظف الذي يتميز بالقيم الفكرية والعقلانية يهتم باكتشاف الحقيقة والمعرفة والتحليل والنقد والاستنتاج العقلاني ويسعى للحقيقة مجردة وعارية من كل صور الجمال ؛ ولذلك فهو لا يهتم بشكل الأشياء ومدى وتناسقها ، بل يهتم أكثر بحقيقتها المجردة وبخواصها المادية والفيزيائية التي يمكن رصدها وتحليلها . مع عدم الادعاء بعدم أهمية القيم الجمالية فإن القيم العقلانية والفكرية من القيم الجيدة التي ينبغي التأكيد عليها وتتميتها في المنظمات ، حيث إن المشكلات التي تنشأ في المنظمات متعددة ومتشابهة ، وتحتاج إلى ترتيب وفهم وتنسيق ووضع فرضيات ، ثم اختبارها ثم وضع حلول منطقية لها وهذه الخطوات المنطقية هي ما يميز مجموعة القيم العقلانية .

٢ - هناك ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية (الفكرية) والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين القيم العقلانية والاجتماعية (٠,٢٢) ، بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يتوافق مع ما قدمناه من تعريف للقيم فى الإطار النظرى لهذه الدراسة ، حيث إن القيم الفكرية تدفع الفرد الذى يحملها إلى التمسك بالحقائق النظرية المجردة بغض النظر عن أى علاقات اجتماعية أو مؤثرات نفسية . إن القيمة المسيطرة على الشخص الفكرى والنظرى هو اكتشاف الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستنتاج والتعليل وترتيب الحقائق للوصول إلى الأسباب الحقيقية لظاهرة ما ، فى حين أن القيم الاجتماعية تؤكد قيم الحب والإيثار والصدقة . إن القيم الفكرية تعتبر من القيم الجيدة فى العمل ، فاتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية تحتاج إلى أسلوب علمى منظم والكثير من المعلومات المرتبة للوصول إلى نتائج محددة ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات تحتاج إلى قدر معقول من العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم ، فالمنظمة ليست مكاناً للعمل فقط بل هى مكان يقضى فيه الفرد أكثر من ثلث يومه ، ومن ثم يتعامل مع عدد كبير من الناس مثل العاملين معه والمديرين والمراجعين الذين يطلبون خدمة أو سلعة ما ، ولكن يجب ألا تطنى القيم الاجتماعية على التنظيم ، فالموظف الذى تسيطر عليه القيم الاجتماعية يرى أن المجتمع القائم على المحبة وال عاطفة أفضل من الذى يقوم على القانون والنظام ، وهذا يؤدى إلى عدم اهتمامه باللوائح والتنظيم والقوانين فى العمل ، وقد يجامل من يعيهم ويتستر على أخطائهم خوفاً عليهم من العقاب ، وهذا ما نلاحظه من سلوك فى معظم البلدان الانامية ؛ حيث تساعد علاقات القرى والصدقة على إخفاء سلوك غير مرغوب فيه مثل التسبب والغياب والتأخير وغيرها ، كما أن سيطرة القيم الاجتماعية تؤدى إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية فى محيط العمل ، وذلك قد يؤدى إلى إهمال العلاقات الرسمية وعرقلة العمل ؛ مما يفقد

### دوافع العمل وعلاقتها بتنظيم القيم الشخصية

الوحدات الإدارية قدرتها على اتخاذ القرارات وتنفيذها ، فيضعف التنظيم ويؤدي إلى عدم استقراره .

٣ - هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم الجمالية والقيم الاقتصادية ، وهذا الارتباط سلبى حيث بلغ (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى أن الأفراد الذين تهيم عليهم القيم الجمالية يهتمون فى تصوراتهم بجمال الأشياء وتتاسقها من حيث الشكل والألوان والموقع ولا يهتمون كثيراً بمنفعة الأشياء المادية .

٤ - هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعنى أن الأفراد الذين تسيطر عليهم القيم الاقتصادية ويبحثون عن المنفعة المادية والريخ لا يهتمون بالعلاقات الاجتماعية التى تدعو إلى الإيثار وإنكار الذات ومساعدة الآخرين ، فالأفراد فى نظرهم إما بائعون أو مشترون أو منتجون أو أطراف فى صفقة أو منفعة اقتصادية ، وبذلك تتحدد قيمة الإنسان عندهم إما بقدرته على العمل أو بالسلع التى فى حوزته أو بقدرته المادية على الشراء .

٥ - أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والاقتصادية والجمالية والإنسانية والاجتماعية . وكذلك ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية (جدول رقم ١٠) .

### **العلاقة بين الحاجات الإنسانية المختلفة :**

يشعر الأفراد فى العمل بمجموعة من الحاجات المتداخلة فى نفس الوقت ، ولكن قد تسيطر حاجة ما أو مجموعة من الحاجات على سلوك الفرد وتدفعه إلى التصرف بطريقة معينة لإشباع تلك الحاجات ، ويوضح الجدول رقم (١١)

الارتباط بين الحاجات الإنسانية المختلفة - وباستقراء نتائج الجدول رقم (١١) يمكن ملاحظة ما يلى :

### جدول رقم (١١)

#### معاملات الارتباط الداخلية بين الحاجات الإنسانية

الحاجات	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
البقاء (الأساسية)	-				
الاجتماعية	٠,٣٠ ♦♦	-			
الضمان	٠,٤٦ ♦♦	٠,٤٥ ♦♦	-		
تحقيق الذات	٠,١٣	٠,٣٤ ♦♦	٠,٤٦ ♦♦	-	
احترام الذات	٠,١٦	٠,٣٦ ♦♦	٠,٥٣ ♦♦	٠,٧٨ ♦♦	-

♦♦ دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٠) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الأساسية يقدر جداً الحاجات الاجتماعية ويهتم بها . إن أهم ما يؤثر على أهمية حاجات البقاء فى المجتمع الليبي هو الارتباط الكبير بين الفرد وأسرته وعائلته . إن الأسرة الممتدة المكونة من الأب والأم والأخوة والأخوات إلى جانب الجدود والعمات وأحياناً الخالات هو ما يميز المجتمع الليبي والمجتمعات الشرقية عموماً ، حيث يضع إشباع الحاجات الأساسية عبئاً كبيراً على عاتق الفرد ، فهو ملزم بتأمين احتياجات عدة أسر مندمجة معاً فى أسرة واحدة ، وهذا يفسر جزئياً الارتباط بين أهمية الحاجات الأساسية وأهمية الحاجات الاجتماعية .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وحاجات الضمان ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) ،



### دوافع العمل وعلاقتها بتنظيم القيم الشخصية

فالموظف الذى يعتمد على دخله المادى من الوظيفة فى إشباع حاجاته الأساسية يهتم أيضاً بالضمان والاستقرار فى الوظيفة (مصدر إشباع حاجاته الأساسية) . إن معظم أفراد العينة يقع فى المستوى الإدارى الأول (التففيذى) والذى أهم ما يميز العاملين فيه هو الاهتمام بالاستقرار والضمان فى العمل والتطلع للترقى والتدرج فى السلم الوظيفى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين أهمية كل من حاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥ ، ٠,٢٦ ، ٠,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالفرد الذى يهتم بالحاجات الاجتماعية يميل إلى الاهتمام بحاجات الضمان وحاجات احترام وتحقيق الذات . ويمكن ربط ذلك بالقيم السائدة لدى أفراد العينة ، حيث يبرز هذا الارتباط بين أهمية الحاجات الاجتماعية وبين جميع الحاجات الأخرى دور القيم الاجتماعية كقيم سائدة لدى أفراد العينة . فالإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال العمل يجب أن يشعر الموظف بقدر معقول من الاستقرار والضمان الوظيفى ، وكذلك يحتاج الموظف للحصول على الاحترام من الأفراد العاملين معه ومن المجتمع الذى يعيش فيه إلى شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة .

٤ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان وبين أهمية كل من حاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣ ، ٠,٤٦ ، ٠) على التوالى بمستوى معنوية (٠,٠١) ، فالموظف الذى يهتم بالاستقرار والضمان فى العمل يميل إلى الاهتمام بحاجات احترام وتحقيق الذات ، حيث إن إشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات من خلال العمل يستلزم أولاً أن يشعر الموظف بالاستقرار والضمان والأمن الوظيفى فى العمل ؛ ومن ثم يسعى الموظف إلى تحقيق إنجازات وأعمال بحيث يشعر بالرضا عن نفسه وعن إنجازاته .

٥ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات

وأهمية حاجات الاحترام ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بحاجات تحقيق الذات يميلون لإعطاء وزن أكبر لحاجات الاحترام . إن حاجات احترام وتحقيق الذات تعتبر من الحاجات المتداخلة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض ، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات كبيرة نسبياً وتبلغ (٠,٧٨) .

٦ - أثبتت الدراسة أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء ، وبين كل من أهمية حاجات الاحترام وأهمية حاجات تحقيق الذات (جدول رقم ١١) .

### العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية :

يوجد ارتباط بين أهمية الحاجات الإنسانية وبين القيم الشخصية ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٢) الذى يوضح ما يلى :

جدول رقم (١٢)

#### العلاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية

الحاجات/القيم	البقاء (الأساسية)	الاجتماعية	الضمان	تحقيق الذات	احترام الذات
النظرية	-٠,١٦	٠,٠٠	٠,٠٨	♦♦٠,٢٤	٠,٢٢
الجمالية	٠,٠٢	٠,١٥	٠,١٩	٠,٠٩	٠,٠٤
الاقتصادية	-٠,١١	-٠,٠٩	♦♦٠,٢٥	-٠,٠٢	٠,٠٢
السياسية	٠,٠٢	٠,١١	٠,١١	٠,٠٢	-٠,٠٩
الاجتماعية	٠,٠٦	-٠,٠٢	-٠,٢٠	-٠,٠١	٠,٠٥
الإنسانية	٠,١٥	٠,١٣	٠,٠٦	♦♦٠,٢٤	٠,١٠

♦♦دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

١ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعنى الأفراد الذين يهتمون بإشباع حاجات الضمان تسيطر عندهم القيم الاقتصادية ، وكما أسلفنا فإن طبيعة المجتمع الليبي من شيوع وانتشار الأسرة الممتدة والتزام رب الأسرة بتوفير متطلبات الأسرة يجعله دائماً يربط بين الاستقرار والضمان فى العمل وقدراته الاقتصادية فى تأمين متطلبات هذه الأسرة . فالاستقرار فى العمل يضمن للعامل استمرار تدفق المقابل المادى من الوظيفة (المرتب) والذي يستخدم فى الإنفاق على الأسرة .

٢ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجة تحقيق الذات وبين القيم العقلانية (النظرية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ؛ وذلك يرجع جزئياً إلى أن حاجات تحقيق الذات تعتبر من الحاجات الإنسانية العليا والتي تشبع إلى حد ما عن طريق المعرفة ، فالأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم غالباً ما يهتمون بحق القيم النظرية والمعرفة بوصفها وسيلة لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الرضا والإشباع النفسى .

٣ - هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات تحقيق الذات وبين القيم الإنسانية ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وذلك يوضح أن الأفراد الذين يهتمون بتحقيق ذاتهم تبرز عندهم القيم الإنسانية بشكل واضح ؛ وذلك يعود جزئياً إلى أن إشباع حاجات تحقيق الذات غالباً ما تتم عن طريق رضا الفرد عن نفسه ، وذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم الإنسانية .

٤ - أوضحت الدراسة أنه ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات وبين أى من القيم الشخصية .

## النتائج النهائية :

لقد توصل البحث إلى العديد من النتائج المهمة ، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه النتائج على شكل مجموعة من النقاط :

١ - يشعر أفراد العينة بنقص فى إشباع الحاجات الأساسية ، وتعتبر حاجات المستوى الأول والثانى عند Maslow (البقاء والضممان) أكثر الحاجات نقصاً فى الإشباع .

٢ - إن أكثر الحاجات أهمية لدى أفراد العينة هى الحاجة إلى الاحترام ثم تحقيق الذات ثم الضمان .

٣ - إن أقوى الحاجات من ناحية التأثير على سلوك الموظفين ودفعه باتجاه سلوك محدد هى حاجات البقاء ، ثم حاجات تحقيق الذات .

٤ - القيمة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية هى القيم السائدة لدى أفراد العينة .

٥ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل من الجنس وأهمية الحاجات الاجتماعية وبين المستوى الإدارى والقيم العقلانية . كذلك أظهر البحث وجود علاقات ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المستوى التعليمى وأهمية حاجات البقاء ، وبين مدة الخبرة وأهمية حاجات البقاء وأهمية الحاجات الاجتماعية ، وبين المستوى الإدارى وكل من أهمية حاجات البقاء وأهمية حاجات الضمان .

٦ - أظهر البحث وجود ارتباطات سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين القيم العقلانية ، وكل من القيم الجمالية والاجتماعية ، وكذلك بين القيم الجمالية والاقتصادية ، وأيضاً بين القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية . كذلك نتج عن الدراسة عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيم السياسية وكل من القيم العقلانية والقيم الجمالية والقيم

#### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

الاجتماعية والقيم الاقتصادية والقيم الإنسانية . أيضاً عدم وجود ارتباط دى دلالة إحصائية بين القيم الإنسانية وكل من القيم الفكرية والجمالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٧ - أظهر البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٠,٠١) بين أهمية حاجات البقاء وكل من أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان . وكذلك بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الضمان وحاجات تحقيق واحترام الذات ، كذلك بين أهمية حاجات الضمان وأهمية حاجات احترام وتحقيق الذات ، وكذا بين أهمية حاجات الاحترام وحاجات تحقيق الذات .

٨ - أوضح البحث وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٠,٠١ بين أهمية حاجات الضمان والقيم الاقتصادية ، وكذلك بين أهمية حاجات تحقيق الذات وكل من القيم النظرية والقيم الإنسانية . ومن ناحية أخرى أظهر البحث أنه ليس هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية حاجات البقاء وبين أى من القيم الشخصية ، وكذلك عدم وجود علاقة بين أهمية الحاجات الاجتماعية وأهمية حاجات الاحترام وبين أى من القيم الشخصية .

#### **التوصيات :**

بناءً على النتائج النهائية التى تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يود الباحث أن يقدم بعض التوصيات والمقترحات ، والتى يأمل أن تسهم فى تحسين بيئة العمل الإدارى وينعكس أثرها على الأداء الوظيفى وإنتاجية الموظفين ، وهى باختصار إشباع حاجات الموظفين الأساسية ، وذلك عن طريق :

١ - تنمية قدرات ومهارات الموظفين الشخصية وإفساح المجال أمام الموظف للخلق والإبداع فى مجال عمله .

٢ - إثراء العمل الوظيفى عن طريق زيادة المسئوليات والأعمال للموظف ، والعمل على شحن الوظيفة بالمهام والتحديات حتى يصبح الموظف فى تحدٍّ مع عمله ، وهذا يسهم فى نموه الوظيفى وتنميته الشخصية .

٣ - زيادة المقابل المادى (المرتب) ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للموظفين .

٤ - توفير المناخ النفسى المناسب للعمل ، والقضاء على الروتين والرتابة ؛ حتى لا يشعر الموظف بالملل ؛ وبالتالي ينخفض رضاه ويؤثر ذلك بالسلب على روحه المعنوية ثم يلجأ إلى التسبب واللامبالاة .

٥ - إقرار نظام جيد للحوافز ، وربط الحافز بالجهد الذى يبذله الموظف وبكمية العمل الذى ينجزه .

٦ - العدالة فى فرص الترقى والمميزات الأخرى كالتدريب ، وتوفير الاستقرار والضمان الوظيفى للفرد العامل .

٧ - إتباع إستراتيجية التطوير التنظيمى والإصلاح الإدارى فى محاولة تأكيد القيم الجيدة فى المنظمات ومعارية القيم السلبية والأفكار الهدامة . وكذلك العمل على إزالة التناقض بين قيم الأفراد وقيم التنظيم ؛ مما يسهم فى بناء مناخ مناسب للعمل والإبداع .

٨ - إشباع حاجات الموظفين وتحفيزهم للرفع من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم ، وهذا يضع مسئولية إضافية على عاتق المديرين ، فهم المسئولون عن إيجاد مناخ عمل مناسب يسهم فى تحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفى ، وذلك عن طريق تنويع الأعمال وزيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسئوليات . إن الفشل فى إشباع هذه الحاجات يمكن أن ينتج عنه تدنٍّ فى الأداء الوظيفى ، ونقص فى الإنتاجية وعدم رضا الموظف عن عمله ، وعدم اهتمامه بتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

٩ - يوصى الباحث بدراسة العلاقة بين قوة وأهمية الحاجات والنقص فى

إشباعها من ناحية ، وتوقع واحتمال الحصول على إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى .

١٠- يوصى الباحث بدراسة أثر بعض الصفات والخصائص السلوكية للوظائف الإدارية على إدراك الموظف لمستوى إشباعه لحاجاته من جهة وإدراكه للأهمية النسبية لهذه الحاجات من جهة أخرى . إن ذلك سوف يوفر الأساس الصحيح للمنظمات في تعاملها وعلاقاتها مع كوادرها الإدارية .

١١- يوصى الباحث بدراسة الرضا عن إشباع المستويات المختلفة لكل من الحاجات الإنسانية في إطار تفصيلي لمحتوى ومكونات كل مستوى من مستويات الحاجات الإنسانية ؛ لأن ذلك يلغى التباينات والاختلافات بين مكونات كل مستوى ، وذلك يعطى التحليل عمقاً أكثر ويحدد أى المكونات ذات تأثير أكبر على دفع سلوك الموظف .

## أداة جمع البيانات

### قائمة الاستبانة

#### الجزء الأول :

ضع علامة ( X ) فى المكان المناسب :

#### ١ - العمر :

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| ( ) أقل من ٢٥ سنة  | ( ) من ٢٥ - ٣٤ سنة |
| ( ) من ٣٥ - ٤٤ سنة | ( ) من ٤٥ - ٥٤ سنة |
| ( ) ٥٥ سنة أو أكثر |                    |

#### ٢ - التعليم :

- ( ) تعليم متوسط ( شهادة ثانوية عامة ، تجارية ، صناعية ) .
- ( ) تعليم جامعى ( شهادة جامعية ) .
- ( ) تعليم عالٍ ( ماجستير ، دكتوراه ) .

#### ٣ - الجنس :

- ( ) ذكر ( ) أنثى

#### ٤ - مدة الخدمة فى العمل الحالى :

- ( ) أقل من ٤ سنوات . ( ) من ٤ إلى ٨ سنوات .
- ( ) أكثر من ٨ سنوات .

#### ٥ - المستوى الإدارى :

- ( ) المستوى الإدارى الأعلى ( أمين اللجنة وأعضاؤها ) .
- ( ) المستوى الإدارى المتوسط ( مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام ) .
- ( ) المستوى الإدارى التنفيذى ( موظفون ) .



### الجزء الثاني :

الجمل الآتية هي عبارات وصفية عن مجال عملك ، ولكل عبارة هناك ثلاثة أقيسة ، كل قياس تتأرجح القيمة فيه بين درجة واحدة (١) في حده الأدنى و (٧) درجات في حده الأعلى . والمطلوب وضع دائرة حول الرقم الدال على مدى موافقتك بالنسبة إلى كل قياس كما هو موضح بالمثال الآتي :

العبارة : فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

- ١- ما المقدار الموجود منه الآن ؟ ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٢- ما المقدار المفروض وجوده ؟ ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٣- ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

ملاحظة : الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة ، وذلك بوضع دائرة حول رقم واحد لكل قياس وعدم حذف أى قياس من هذه القياسات لكل عبارة .

(١) توفير تدفئة مكان عملى فى الشتاء وتكييفها فى الصيف :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

(٢) الفرصة لتكوين صداقات من خلال المركز فى العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

(٣) فرصة النمو والتطور الشخصى فى المركز الوظيفى :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)
- ٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ٩ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٤) الحصول على الراتب الأساسى :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٥) الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من كونه فى مركز إدارى :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٦) وجود مكان للأكل فى مكان العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٧) الشعور بالإنجاز فى العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٨) الشعور بالأمن فى العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

٩) مكانة الوظيفة خارج المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد خارج المنظمة) :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

## دوافع العمل وعلاقتها بتنظيم القسم الشخصية

(١٠) القدرة على الإبداع فى العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

(١١) ظروف وأحوال العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

(١٢) مكانة الوظيفة فى المنظمة (أى الاحترام الذى يحصل عليه الفرد من الآخرين داخل المنظمة) :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

(١٣) الفرصة لمساعدة الآخرين من خلال المركز فى العمل :

- ١ - ما المقدار الموجود منه الآن ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٢ - ما المقدار المفروض وجوده ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)  
٣ - ما مدى أهمية هذا بالنسبة لى ؟ (أدنى) ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ (أعلى)

## **الجزء الثالث :**

فيما يلى أسئلة تتناول بعض المواقف والمشكلات التى عادة ما يختلف الناس بشأنها ، إذا وافقت على الفقرة (أ) موافقة تامة من أى سؤال وفى نفس الوقت رفضت الفقرة (ب) فنرجو منك وضع الرقم (٣) أمام الفقرة (أ) فقط وإذا وافقت على الفقرتين معاً وفى آن واحد فأكثرهما تفضيلاً ضع أمامها الرقم (٢) والأقل تفضيلاً ضع أمامها الرقم (١) .

ملاحظة :

فى بعض الأسئلة قد تبدو الإجابة متساوية من حيث القبول أو عدم القبول ومع ذلك نرجو محاولة اختيار البديل الذى يحظى بقبولك النسبى .

١ - الدراسة التى تقيد المجتمع أكثر من وجهة نظرك :

أ - الفلسفة واللغات ؟ ( )

ب - علوم الاقتصاد والتجارة ؟ ( )

٢ - لديك مبلغ كبير من المال (فائض) ماذا ستفعل به ؟

أ - تتبرع به لجمعية خيرية ترفع الأيتام ؟ ( )

ب - تسهم به مشروع تجارى ؟ ( )

٣ - إذ أردت شراء حذاء جديد فهل تفضل أن يكون :

أ - شكله جميلاً ؟ ( )

ب - جودته عالية ؟ ( )

٤ - هل تفضل أن يدخل ابنك :

أ - كلية الآداب لى يصبح أخصائياً اجتماعياً يساعد الناس فى حل

مشكلاتهم ؟ ( )

ب - كلية الاقتصاد لى يصبح رجل أعمال ناجحاً ؟ ( )

٥ - بفرض أن لديك وقت فراغ كافياً فهل تفضل استخدامه فى :

أ - زيارة بعض الأصدقاء والأقارب ؟ ( )

ب - الذهاب إلى أماكن العبادة (المساجد) ؟ ( )

٦ - هل تهتم بقراءة روايات عن حياة وأعمال رجال مثل :

أ - حمزة بن عبدالمطلب ، صلاح الدين الأيوبي ، عمر المختار ؟ ( )

ب - توماس إديسون (مخترع المصباح الكهربائى) ، إسحاق نيوتن (واضع

قانون الجاذبية) ؟ ( )

### دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية

- ٧ - حينما تزور الأماكن المقدسة ما أكثر شيء يلفت نظرك :
- أ - خشوع الناس وهيبة المكان وعظمته ؟ ( )
- ب - الفن المعماري الرائع والمصابيح والأضواء الجميلة ؟ ( )
- ٨ - فى صحيفة الأخبار مثلاً ، هل تهتم أكثر بقراءة :
- أ - أخبار المال والاقتصاد ؟ ( )
- ب - أخبار السياسة والتحليلات والتعليقات السياسية ؟ ( )
- ٩- هل تفضل أن تشاهد فيلمًا عن :
- أ - قصة الخلق ؟ ( )
- ب - معالجة مشكلة اجتماعية ؟ ( )
- ١٠ - لو أتيحت لك الفرصة ، فماذا تحب أن تكون :
- أ - من رجال التجارة والأعمال الناجحين فى البلد ؟ ( )
- ب - من رجال السياسة المشهورين ؟ ( )
- ١١- فى زيارتك للمعارض ، هل تفضل الذهاب إلى الجناح الذى تشاهد فيه :
- أ - منتجًا صناعيًا جديدًا ؟ ( )
- ب - منتجات للزينة ولعب الأطفال ؟ ( )
- ١٢- هل تحب أن تقرأ :
- أ - كتابًا عن العلوم الاجتماعية ؟ ( )
- ب - كتابًا يروى قصة سياسى بارز ؟ ( )
- ١٣- لو أتيحت لك الفرصة للسفر إلى خارج البلاد ، هل تفضل الذهاب إلى :
- أ - الأماكن التجارية لكى تشتري وتتاجر بالبضائع المختلفة ؟ ( )
- ب - الأماكن التى يسهل الاندماج بأهلها وتكوين صداقات معهم ؟ ( )
- ١٤- فى الأعياد الدينية هل تكون سعيدًا بـ :
- أ - الزينات والورود وفرحة الناس ؟ ( )
- ب - الصلاة والاحتفال الدينى بالعيد ؟ ( )

- ١٥- عندما تريد أن تتبرع بمبلغ مالى هل :
- أ - تعطيه للفقراء حتى تسهم فى القضاء على الفقر ؟ ( )
- ب - تعطيه لمدرسة فى الحى الذى تسكنه لكى تحسن من وضعها ؟ ( )
- ١٦- هل تفضل سماع الأغانى :
- أ - السياسية مثل الأناشيد الوطنية ؟ ( )
- ب - التى تتناول مشكلة اجتماعية ؟ ( )
- ١٧- هل تفضل أن يكون مجال تعليم ابنك :
- أ - السياسة وعلومها المختلفة ؟ ( )
- ب - تعليم فننى مثل الرسم أو التصوير ؟ ( )
- ١٨- هل تفضل أن تشاهد فى التلفزيون شريطاً (فيلمًا) :
- أ - فيه مناظر طبيعية جميلة ؟ ( )
- ب- تاريخياً يحكى قصة ظهور الإسلام (الرسالة مثلاً) ؟ ( )
- ١٩- عندما يكون لديك وقت فراغ ، هل تحب أن تسمع من الراديو(جهاز الإذاعة المسموعة) :
- أ - حديثاً دينياً عن الصلاة ومعاملة الناس ؟ ( )
- ب- حديثاً عن الأخلاق الحميدة والتربية الاجتماعية السليمة ؟ ( )
- ٢٠- هل تفضل أكثر الشخص :
- أ - الذى يقوم بعمله بإخلاص وإتقان ويخدم الدولة والناس ؟ ( )
- ب- الزاهد والمنعزل عن الناس (يصلى ويصوم ويعبد ربه) ؟ ( )
- ٢١- عندما ترى متسولاً فى الطريق ، فما الذى يضايقك أكثر :
- أ - كونه منظرًا يمسىء للبلد أمام السائح والزوار ؟ ( )
- ب - كون الدولة لم تقم بمشاريع لتقديم يد العون لهؤلاء المحتاجين ؟ ( )
- ٢٢- هل تعتقد أن ابنك سوف يستفيد أكثر حين :
- أ - يتعلم تعليمًا دينيًا ( الشعائر والمبادئ) ؟ ( )

- ب - يتربى تربية رياضية تجعل جسمه قوياً وصليماً ؟ ( )
- ٢٣- هل تفضل أن تتبرع بمبلغ من المال لـ :
- أ - جمعية علمية تقوم بأبحاث لصالح البلاد ؟ ( )
- ب - جمعية اجتماعية لمساعدة الناس في حل مشاكلهم ؟ ( )
- ٢٤- أى العلوم تعتقد أنها أكثر أهمية للإنسانية :
- أ - الرياضية (جبر، هندسة، ... إلخ) ( )
- ب - الدينية (تفسير، فقه، حديث، ... إلخ) ( )
- ٢٥- هل تفضل الصديق الذى :
- أ - له حس مرهف وذو اتجاهات فنية ؟ ( )
- ب - له صفات القيادة والقدرة التنظيمية ؟ ( )
- ٢٦- هل على الفرد أن يكرس ولاءه ويوجه سلوكه طبقاً لـ :
- أ - متطلبات العمل والصدقة ؟ ( )
- ب - اعتقاد ديني ؟ ( )
- ٢٧- فى مناقشة مع أصدقائك المقربين تكون أكثر اندماجاً عندما تتحدث عن :
- أ - الأدب والشعر ؟ ( )
- ب - الديمقراطية والمساواة ؟ ( )
- ٢٨- إذا تواضعت لديك المقدرة اللازمة وتساوى المقابل المادى ، هأى الوظائف الآتية تفتار ؟
- أ - أستاذ رياضيات . ( )
- ب - مشغل بالسياسة . ( )
- ٢٩- إذا تواضعت لديك المال والوقت (الفراغ) اللازمان فهل تفضل :
- أ - المشاركة فى تأسيس مركز لتأهيل المعاقين ؟ ( )
- ب - تأسيس مشروع تجارى خاص ؟ ( )

٣٠- من الأفضل قضاء وقت الفراغ فى :

أ - القراءة وتنمية المعلومات العامة ؟ ( )

ب - زيادة المعلومات عن قضايا التحرر ومقاومة الاستعمار ؟ ( )



## المراجع

### أولاً- المراجع العربية ،

- ١ - إبيمره ، أبوبكر (بدون) . القادة الإداريون . طرابلس : معهد الإنماء العربي .
- ٢ - إبيمره ، أبوبكر (١٩٩٢م) . مبادئ الإدارة . بنغازي : مركز بحوث العلوم الاقتصادية .
- ٣ - أبو النيل ، محمود (١٩٨٦م) . القيم والإنتاج . بيروت : دار النهضة العربية .
- ٤ - أحمد ، منصور (١٩٧٦م) . الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج . عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- ٥ - التويجري ، محمد (١٩٨٩م) . " أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمي للموظفين بالشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية " ، المجلة العربية للإدارة ، ١ : ٥٠-٦٨ .
- ٦ - السلمي ، على (١٩٧١م) . العلوم السلوكية في التطبيق الإداري . القاهرة : دار المعارف .
- ٧ - الشيباني ، عمر التومي (١٩٨٨م) . علم النفس الإداري . طرابلس : الدار العربية للكتاب .
- ٨ - الكردي ، محمد ، و محمد آل ناجي (١٩٩٦م) . " دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار ثقافة المنظمة " ، الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١ : ٥٠-١٠١ .
- ٩ - المير ، عبدالرحيم (١٩٩١م) . " تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعمالة العربية والآسيوية " ، الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٧٠ : ٢٦-٥٨ .
- ١٠ - جرای ، جیری (١٩٨٨م) . الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس . ترجمة وليد حوالة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ١١ - دقاسمة ، مأمون (٢٠٠١م) . "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن" ، الإدارة العامة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٤ : ٨١٩-٨٦٠ .
- ١٢ - رفاعي ، محمد (١٩٧١م) . دوافع العمل للمديرين في القطاع العام . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .
- ١٣ - ماهر ، أحمد (١٩٧٤م) . دوافع العمل لدى المدير المصري : دراسة لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية على دوافع العمل لدى مديري شركات القطاع العام الصناعية بالإسكندرية .

- رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .
- ١٤- مندل ، جوردان (١٩٨٢م) . قيم الموظفين فى مجتمع متغير . ترجمة : محمد حسن .  
عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

### ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Allport, G. W., Vernon, P. E., and Lindzey, G. (1970) **Study of Values**. Houghton Mifflin: New York.
- 2- Argyle M. (1972). **The Social Psychology of Work**. Harmonds worth: Penguin Books.
- 3- Barry Z. Posner, Warren H. Schmidt (1992). "Values and the American Manager: An update updated" . **California Management Review**, 2: 80-94.
- 4- Barnard C. (1938). **The Functions of Executive**. New York: Harvard University Press.
- 5- Becker, Brian and Gerhart, Barry (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects" . **Academy of Management Journal**, 4:779-801
- 6- Cofer C. N. and Appley M. H. (1964). **Motivation: Theory and Research**. New York: Wiley.
- 7- Dessler, Gary (2000). **Human Resources Management**. eight edition, New Jersey: Prentice Hall.
- 8- Druker, P. F. (1974). **Management**. New York: Harper & Row.
- 9- Emde Ed (1998). "Employee Values Are Changing Course" . **Workforce**, 3: 83-85.
- 10- Eggers, John (1994). "Critical Skills Identified" . **Training and Development**, 8: p.10.
- 11- Hair, M., Ghiselli, E., and Porter, L. (1966). **Managerial Thinking: An International Study**. John Wiley and Sons.
- 12- Hall D. and Nougaim K. (1968). "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational setting" . **Organizational Behavior and Performance**, 3: 12-35.
- 13- Judge T. and Bretz R. (1992). "Effects Work Values on Job Choice Decisions". **Journal of Applied Psychology**, 3: 261-271.

- 14- Kotter, John and Heskett, James (1992). **Corporate Culture and Performance**. Free Press: New York.
- 15- Koontz H. and O'Donnel C. (1976). **Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions**. Sixth edition, Tokyo: McGraw- Hill, Kogakusha.
- 16- Lubinski D., Schmidt D., and Benbow C. (1996). "A 20-Years Stability Analysis of the Study of Values for Intellectually Gifted Individuals From Adolescence to Adulthood", **Journal of Applied Psychology**, 4: 443-451
- 17- Maslow A. H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row.
- 18- Maslow, A. H. (1943). "A theory of Human Motivation", **Psychological Review**, 50: 370-396.
- 19- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L. (1989). "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 74: 424-432.
- 20- Rokeach, M. (1973). **The Nature of Human Values**. New York: Free Press.
- 21- Spranger, E. (1928).



إعادة ابتكار الحكومة  
اجترار الأمثال الإدارية

---

تأليف : د. دانييل وليمز

ترجمة : أ. عبد الله بن عبد القادر شيبه الحمد

راجع الترجمة : د. علي بن أحمد السلطان

---



● دورية الإدارة العامة  
● المجلد الثاني والأربعون  
● العدد الثاني  
● ربيع الآخر ١٤٢٣ هـ  
● يونيو ٢٠٠٢ م

## إعادة ابتكار الحكومة اجترار الأمثال الحكومية

تأليف: د. دانييل وليامز ♦

ترجمة: أ. عبدالله بن عبدالقادر شببة الحمد ♦♦

راجع الترجمة: د. علي بن أحمد السلطان ♦♦

**مَرَّ** حقل الإدارة العامة عبر تاريخه الطويل بإصلاحات عديدة ومعروفة ، غير أن كثيراً من هذه المحاولات الإصلاحية لم تلق نجاحاً في تقديم ما وعدت به. من ذلك الطرح المتمثل في إعادة بناء الحكومة "Reinventing Government"، المستمدة من كتابات ديفيد أوسبورن (David Osborne) وغيره من المنظرين في هذا المجال. فهؤلاء ادعوا تأسيس (بناء) تصور إداري يقوم على تحرير الموظفين والمواطنين؛ لكي يكونوا قادرين على أن يعملوا ما في وسعهم ويستخدموا الأساليب الإدارية للحصول على أفضل ما يمكن أن تفعله الحكومة. لكن أطروحة ديفيد أوسبورن ومن سار على نهجه، فيما يتعلق بإعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، لم تصمد أمام التحليل؛ مما يدل على أن وجهة النظر هذه ليست بعملية وأنها غير قابلة للتطبيق. ونتيجة لطبيعة النقاش الدائر تاريخياً حول هذه الموضوعات؛ سقطت آراء ومقترحات "أوسبورن" نحو الإصلاح الإداري، ولم تعد هذه التصورات الخادعة موجودة في مركز اهتمامات القارئ.

♦ استاذ مساعد بكلية الشؤون العامة بجامعة CUNY الأمريكية .

♦♦ عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة .

♦♦♦ عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة .

## النص :

تماقب على حقل الإدارة العامة عدد من الحركات الإصلاحية التى أبدت حماساً لإحياء أفكار سبق طرحها فى هذا الحقل، باستثناء نجاح الاقتصاد السوفيتى. وقد تميز قادة هذه الإصلاحات الإدارية بالقدرة على اجتذاب الجماهير بمجرد قوة الموهبة والقيادة المؤثرة وفعالية الاتصال . نذكر على سبيل المثال اثنتين من الأطروحات الإصلاحية الحديثة : كتاب إعادة ابتكار الحكومة (Reinventing Government - RG) لأوسبورن Osborne وجيبيلر Gaebler ١٩٩٢، وكتاب التخلص من البيروقراطية (Banishing Bureaucracy - BB) لأوسبورن Osborne وبلاستريك Plastrik ١٩٩٧، وقد كُتبا بأسلوب قصصى بدلاً من الأسلوب التحليلى المعمق الذى يظهر عادة فى كثير من كتابات الإدارة العامة (Goodsell, 1992; Moe, 1994).

ولكن كثيراً من هؤلاء الإصلاحيين ضعفاء من ناحية الإعداد العلمى، والنتيجة أنهم يطرحون أفكاراً وتوصيات متناقضة تفتقر للقراءات التاريخية. وبالتالي عندما تؤثر مثل هذه الأعمال ذات الشعبية على مسار ممارسات الإدارة العامة فإن أخطاء هذه الأعمال يجب فحصها وتصحيحها .

هذا بالضبط ما ينطبق على الأطروحات الحالية وأدبيات إعادة ابتكار الحكومة، التى حظيت بقبول واسع بين الأكاديميين والمنظرين فى حقل الإدارة العامة، وأيضاً لدى التنفيذيين ممن لهم اتصال مباشر بصنّاع القرار. وقد أثرت هذه الأدبيات على لغة الإدارة العامة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال: يتم استخدام كلمة "عملاء" بشكل غير مسبوق فى أدبيات الحكومة بنفس المستوى الذى يتم استخدام كلمة "جودة" فى القطاع الخاص، غير أن حركة الإدارة العامة الجديدة تتبنى هذا الاتجاه بوضوح فى أدبياتها وكتاباتها .

هذه الحركة الإصلاحية - المتأثرة بشخصية قائدها الموهوب ديفيد أوسبورن - تقدم أطروحة مليئة بالتناقضات وعدم الفهم الواضح لتاريخ الإدارة العامة.



## إعادة ابتكار الحكومة

(Coe, 1997; Fox, 1996; Goodsell, 1992; Kobrak, 1996; Nathan, 1995; Russell and Waste, 1998; Wolf, 1997) وهناك من يرى بطبيعة الحال أن تناقضات الإدارة العامة هي علامة واضحة على أن هذا الحقل يعكس أفكار مؤسسية وتصميمهم (McSwite, 1997; Whicker, 1998). ولكن ممكن الخلل في أن يتم تقديم العمل بشكل منفرد مليئاً بالتناقضات، أو تقديم مجموعة من التوصيات من وجه نظر منفردة. فعدم المنطقية في هذه التوصيات يجعلها عديمة الفائدة لمن يسعى للاستفادة منها. إلا إذا كانت الاستفادة من هذه التوصيات هي لمجرد إعطاء وجهة نظر أخرى لتبرير أى فعل يمكن القيام به - كما قال هيريبرت سيمون قبل خمسين سنة (Simon, 1946) عندما استعرض توصيات لوثر جوليك غير المنطقية (Gulick, 1981) (١).

سيتم فيما تبقى من هذا المقال فحص خمس تناقضات حول كتابي "إعادة ابتكار الحكومة" والتخلص من البيروقراطية، وكذلك مناقشة أقوال أوسبورن وآخرين في زعمهم أنهم أسسوا نظاماً حكومياً جديداً. كما سيتم مناقشة خمسة أفكار ضارة أو مضللة مبنية على إعادة ابتكار الحكومة، وتقييم المدخل البحثي الذي تبناه أوسبورن ومشاركوه. حيث إن خلاصة مناقشة هذه الأفكار تؤكد أن الحركة الإصلاحية "إعادة ابتكار الحكومة" خاطئة بشكل كبير وكل ما قدمته من نصائح جاءت مليئة بالتناقضات وهاشلة بشكل سافر.

## الأمثال؛

يزعم سايمون أن هناك صفة ملازمة لهذه الأمثال تؤثر على مصداقيتها بشكل كبير. وهذه الصفة تكمن في حقيقة أن هذه الأمثال متناقضة مع بعضها البعض في كثير من الأحيان. انظر مثلاً إلى من يقول بهذا المثل: "انظر قبل أن تقفز" وآخر يقول: "إن من يتردد يخسر" (Simon, 1946, 53).

١- هذه المقالة تقدم الأساس الفكري لحركة إعادة ابتكار الحكومة، والمربطة إلى حد كبير بمشروعى "مراجعة الأداء الوطنى" وإدارة العامة الجديدة". ولكنها-أي المقالة- ليست تقييماً لهذين المشروعين.

إن طرح سايمون هذا يفيد أنه ليس هناك فائدة من تناقض هذه الأمثال سوى أنه يمكن لأي شخص أن يجد مسوغاً لأفعاله ورغباته. وبالنظر في مبادئ جوليك الإدارية نجد أنها تؤكد أن المعلومة المطلوبة هي كيف تقرر اختيار التوصية التي يجب اتباعها وهذا ما كان مفقوداً في علم الإدارة في بداية القرن العشرين. ولذلك فهذه المبادئ تقوم بنفس الدور الذي تقوم به الأمثال.

يستعرض أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك نفس الأفكار التي تقدم بها جوليك، حيث قدموا توصيات متناقضة دون تقديم نصائح واضحة حول متى يتم استخدام هذه التوصية دون تلك. في حين أن البعض ممن دعموا هذا التوجه (Goodsell, 1992; Nathan, 1995) عادة ما يناقشون هذه الاختلافات بدرجة عالية من التجريد. فعلى سبيل المثال: يرى جودسيل أن أوسبورن وجيبيلر مع القيادة وضدها في آن واحد، هذا الغموض في الفكر غير بناء من الوهلة الأولى إلا أنه ليس أساسياً في عملية توفير نصائح وملاحظات. وكما ذكرنا سابقاً فالتناقض الموجود في هذه الأدبيات قد يكون موجوداً على مستوى أكثر وضوحاً. وفي مثال آخر نجد أن الكاتبين يوصيان بأن تقوم الحكومات بتبنى مفهوم المنافسة لتحقيق أهداف معينة وتقليل الازدواجية في الحكومة، في حين نجدهما في مكان آخر يعارضان مبدأ الازدواجية في الحكومة. في كل محور من المحاور الخمسة المطروحة للمناقشة في هذه المقالة: (المنافسة، الخصخصة، اللامركزية، الابتكار، التمكين) سنجد أوسبورن وزملاءه الباحثين قد قدموا توصيات معينة لا تتفق مع توصيات أخرى قدموها في الماضي؛ مما يجعلها غير قابلة للتطبيق. وهذا النوع من الغموض يلخص جوهر توصياتهم وعدم قابليتها للتطبيق، وإذا ما أخذنا بالاعتبار هذا التناقض الحاصل بين التوصيات أصبح من غير المستغرب أن تكون فكرة إعادة ابتكار الحكومة مجرد تغليف منمق للبرامج القائمة (Gianakis and Davis III, 1998). ومعلوم أن هناك اختلافاً شائع الانتشار في الأفكار المطروحة حول أهداف إعادة ابتكار الحكومة (Thompson and Jones, 1995) أو كما تقول سامنثا دورست وشالدرين نويل (1999): "إننا ننظر إلى هذه

## إعادة ابتكار الحكومة

القائمة من الأفعال ممكنة الحدوث كدلالة على مدى عدم تبلور فكرة إعادة ابتكار الحكومة<sup>٢</sup>. في الجدول رقم (١) يمكن ملاحظة خمسة من هذه المتناقضات<sup>(٣)</sup>.

جدول رقم (١)

خمس تناقضات في "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية"		
المحور	التوصية	التوصيات المضادة
المنافسة	استخدم المنافسة لترشيد النفقات وتحسين مستوى الجودة.	■ اقضِ على التشتت التنظيمي.
الخصخصة	فضل القطاع الخاص.	■ حقق الأرباح. ■ تَبَيَّنْ توجُّهاً استثمارياً. ■ تملك أعمالاً تجارية لتحقيق أهداف السياسات.
اللامركزية	انقل السلطة إلى الخط الأول.	■ رشِّد الحكومة من خلال استخدام أدوات تحليل القرارات ■ استخدم القوة السياسية التلقائية raw. ■ ركِّز على الإقليمية regionalize. ■ انقل السلطة للعامة.
الابتكار	قدِّر الموظفين، تسامح إلى حد تفضيل الفشل في سبيل الابتكار	■ كافئ فقط على النتائج. ■ أوجد عقوبات حقيقية للفشل.
التمكين	شارك في السلطة الفعلية مع العاملين.	■ اقمع المقاومة. ■ استخدم الوسائل الرشيدة في اتخاذ القرار. ■ ضع نظام عقوبات حقيقية لحالات الفشل. ■ انقل القوة إلى المجتمع. ■ لفصل عمليات التوجيه عن عمليات التنفيذ.

٢- ثلاثة من هذه التناقضات تتفاعل مع توصية بتوسيع صلاحيات الماملين، بشكل عام، لكن اللغة التي قدمت بها تظل عدوانية، كما قال شيمستر بيرنارد (١٩٢٨): لا أحد يستطيع أن يمنح الصلاحيات للقوى العاملة وهنا يكمن مصدر الصلاحيات أساساً.

## الحكومة المتنافسة :

يدعم أوسبورن وجيلبر فكرة تطوير الحكومة القائمة على المنافسة (RG 76 ff., 286-7,307 ff.) ، حيث إنهما لا يوصيان فقط بإيجاد منافسة بين مزودي الخدمة والقطاع الخاص بل بين مزودي القطاع والقطاع العام أيضاً (RG 76) ، وكذلك داخل القطاع الحكومي (RG 79). كما أنهما لا يريان أن فكرة المنافسة بين أجهزة القطاع الحكومي هدراً وتكرار لا داعي له ، حيث يتجلى هذا واضحاً في كتابات أوسبورن وبلاستريك (8-347, 9-307, 84, 189-92, 56, 170-120, - BB 312,40,118). فالمنافسة حسب هذه المزاعم تسهم في تحسين الأداء الحكومي كما هو الحال في القطاع الخاص ، حيث تسهم في زيادة مخاطر الفشل في حال تدنى مستوى الأداء وارتفاع الشعور بعدم الرضا وإنخفاض درجة الفاعلية. إن معظم التركيز في مثل هذه الحال يتمحور حول التكاليف، حيث يتنافس موفرو الخدمة في القطاعين الحكومي والخاص بشكل مباشر، في خفض التكاليف إلى متوسط يعادل (٢١٪) تقريباً. (BB 31-2) وفي هذا النطاق يرى نيسكانين أنه من المألوف أن نرى الحكومات أو المؤسسات التابعة لها تقوم بدور المحتكر في سبيل زيادة أرباح كبار موظفيها (Niskanen, 1971). مع أنه لا توجد أدلة قاطعة تؤكد حدوث مثل هذه الممارسات إلا أن القول بها قابل للتصديق (Dion & Blais, 1991).

على النقيض من ذلك يعترض أوسبورن وجيلبر على تضخم الأجهزة الحكومية ويعتبرانه من الاختلال الوظيفي (RG 132-3, 187-94) <sup>(٣)</sup> ، ويدللان على عدم فاعلية التضخم والازدواجية في الأجهزة الحكومة بما قاله مساعد وزير الصحة الأمريكي في عام ١٩٨٩ من أن هناك (٩٣) برنامجاً فيدرالياً ينفذ من قبل (٢٠) مؤسسة حكومية تسعى جميعها لخفض معدل الوفيات بين الأطفال

٣- إن أوسبورن وبلاستريك لا يؤيدان خفض التضخم الحكومي بشكل صريح، ولكن عبداً كبيراً من الاقتباسات والرجعيات موجودة في كتاب "التخلص من البيروقراطية"، تبين أنهما لا يمارضان أي فكرة وردت في كتاب "إعادة ابتكار الحكومة"، وبالتالي فهما يتفقان بشكل كامل مع أفكار أوسبورن وجيلبر.

## إعادة ابتكار الحكومة

(187 RG). ويتضح من خلال هذا المثال أنهما قد قاما بدور يقوم به كثير من المصلحين الذين سعوا لخفض التضخم غير المنطقي للخدمات الحكومية خلال القرن العشرين.

وبذلك فإن أوسبورن وجيلبر يسميان لإيجاد جو من التنافس ، وفي نفس الوقت يرفضان الازدواجية ، ومن ثم فإنهما لا يقدمان أى أسلوب عملي لأفضل الحلول. فهل من الأفضل أن يسمح للوحدات الحكومية والبرامج العامة أن تتنافس فيما بينها لتوفير أفضل الخدمات؟ أم أنه من الأفضل جعل الوحدات الحكومية أكثر عقلانية في محاولة إلغاء الازدواجية؟ ومتى تصبح الازدواجية أكثر من الحد المقبول؟ وما الاعتبارات التي ينبغي أن تقود إلى الفعالية والأخرى التي تقود إلى التنافس؟ بالرغم من مناقشة أوسبورن وجيلبر وبلاستريك المكثفة لموضوع المنافسة في القطاع الحكومي إلا أنهم لم يعطوا إجابات واضحة لهذه التساؤلات.

## **نخصص أو لا نخصص :**

التنافس بين الحكومة القائمة على التنافس والحكومة الفعالة هو بالضبط ما وصفه سايمون بالتنافس المباشر. فالاختلاف حول الخصخصة معقد جداً، حيث يوصى بها أحياناً كل من أوسبورن وجيلبر وبلاستريك، كما في مطالباتهم باللامركزية في الأعمال التجارية في الاقتصاديات الاشتراكية (76-89، 49 ff., 22-3 BB)، ولكن في أحوال أخرى يوصون بخلاف ذلك عندما تحقق ملكية الحكومة للأعمال التجارية أهدافاً متعلقة بتهدئة التطوير وتخفيف حدة الازدحام (208-9 RG). ويوصى أوسبورن وجيلبر أيضاً بتخفيف أعباء الحكومة (86 RG) من خلال الاستفادة من القطاع الخاص والاستفادة من القطاع الخاص (26، 28، 293 RG) كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة. فالفصل الثالث من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" يركز على استخدام المنافسة، إما بواسطة القطاع الخاص أو من خلال محاكاته ، وذلك من

أجل تخفيض النفقات وزيادة الفاعلية. وبالرغم من رفض أوسبورن وبلاستريك أن تكون إعادة ابتكار الحكومة وجهاً آخر للخصخصة (BB 11) نجد أنهما يصفان بحساس الإصلاح الحكومي في المملكة المتحدة ونيوزيلاندا بشكل يوحى بأن الخصخصة هي الخطوة الأخيرة في الإصلاح (BB 22-3, 49 ff., 67 ff., 89,301). فعلى سبيل المثال اقتبس أوسبورن وبلاستريك قول لمارغريت تاتشر: "لا أستطيع استبعاد أنه بعد فترة من السنين، يمكن لمنظمات مثل الأجهزة الحكومية أن تكون مناسبة للخصخصة" (BB 301). وفي كل الأحوال يقوم معيار أوسبورن وجيلبر وبلاستريك (RG 343-8, BB 110-11) على القطاع العام أن يتوجه إلى القطاع الخاص كلما كانت السلع المنتجة مرتبطة بمتطلبات الجمهور.

والجدير بالملاحظة أن أوسبورن وجيلبر يوصيان بأن يعطى القطاع العام اهتماماً لعاملى الربحية والاستثمار، مع أنهما في العادة من أنشطة القطاع الخاص (RG 195-218)، ويحسن بالحكومات أن تسأل كيف تستطيع أن تحقق الربحية من خلال مساهمتها في حل المشاكل والقضايا العامة (RG 198)، فالحكومات تستطيع على أية حال فرض رسوم استخدام أعلى من قيمة التكاليف الحقيقية، إذا ما تبين أن بإمكان السوق أن تحتل ذلك (RG 199). كما أن عليها أن تبيع المواد الخام وأن توجر المرافق القابلة للإستثمار (RG 203). ومن أمثلة المنافسة الحكومية للقطاع الخاص إقدام مدينة سانتا كلير في ولاية كاليفورنيا الأمريكية على شراء مدينة ملاهى؛ لفرض تنمية الموارد المالية للقطاع الحكومي (RG 208-9). وهذا يعنى أنه عندما توجد فرصة للربح فإن على الحكومة أن تتصرف تماماً مثل القطاع الخاص وتقوم بشراء مرافق واستثمارات خاصة لتحقيق أهداف سياساتها العامة. ويبدو من الواضح أن كل هذه السياسات لا يمكن تحقيقها بنفس الطريقة؛ وذلك لمعارضة الكثيرين الشديدة لنمط الفكر الاشتراكي والملكية العامة.

هذا النزاع يكشفُ لا شك عن أهداف غير معلنة، حيث يسمح للحكومة أن تعمل كـالقطاع الخاص تماماً فتقوم برفع دخولها دون ضرائب مباشرة. كما يمكنها من أن تتدخل في أعمال القطاع الخاص وتسيطر على تطوره، مع العلم أنه ليس مطلوباً من الحكومة أن تتدخل في السوق لتوظيف أفراد المجتمع أو إعادة توزيع الدخل. لقد ترك هؤلاء المفكرون من سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة دون توضيح متى تشارك الحكومة في أعمال القطاع الخاص، ومتى لا يمكنها ذلك، معلقين أمر المشاركة إلى حال توافر البصيرة القوية حول متى يمكن تدخل الحكومة من عدمه. أما تعريف هذه البصيرة فتقوم على معرفته بالأهداف المخفية لدى الكثيرين من التنفيذيين، وعليه فإن الذي يحكم مشاركة الحكومة في أعمال القطاع الخاص هو محاولة التحكم في السياسة الاقتصادية للدولة، وبالتالي فإن التدخل الاقتصادي لإنجاز أهداف اقتصادية وتأمين الأعمال التجارية لتحقيق درجة عالية من التوظيف والتوزيع الاقتصادي يعتبر خطأ كبيراً، في حين يعتبر هذا التدخل لحماية مصالح التنفيذيين، كتأمين جزء معين من الأعمال التجارية لإحكام السيطرة، فهذا أمر من وجهة النظر هذه يُعدُّ مقبولاً إن عدم الحياد هي مثل هذه السياسات ينتج عنه مشاكل كثيرة لمن سيقوم بإعادة ابتكار الحكومة منها أنه:

■ يجب عليه معرفة، أو تخمين، الأهداف السياسية ليتمكن من تنفيذ ما ذكر سالفاً من مبادئ بشكل صحيح.

■ يجب عليه أن يعمل في بيئة ليست معادية للأهداف السياسية؛ ليتمكن من تنفيذ المبادئ المرغوبة.

■ نظراً لكون الأهداف السياسية تتغير بمرور الزمن، فربما يتحول التطبيق الصحيح لمبادئ إعادة ابتكار الحكومة إلى وضع غير مناسب.

وهكذا يمكننا أن نرى أن التوصيات الداعمة للخصخصة والأخرى المناهضة لها تعكس درجة من الغموض، كما هو الحال تماماً في مبدأ المناقسة الحكومية للقطاع الخاص. ولكن أولئك الذين شَبَّهوا في الأجواء السياسية المناسبة يمكنهم

أن يتغلبوا، إلى حد كبير، على هذا الغموض. أما بالنسبة لمن هم خارج محيط الأهداف السياسية لقضية الخصخصة فلا يستفيدون من مناقشة هذا الموضوع.

## اللامركزية :

تكرر موضوع اللامركزية في كتابي أوسبورن، ونذكر على سبيل المثال: عنوان الفصل التاسع من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" وهو "الحكومة اللامركزية: من الهرمية إلى المشاركة وفرق العمل"<sup>(٤)</sup>. وكذلك عنوان الفصل السابع من كتاب "التخلص من البيروقراطية" وهو "إستراتيجية السيطرة: نقل السيطرة بعيداً عن القمة والوسط"، ومن ثم التوسع في كيفية تطوير إستراتيجية اللامركزية. فالحكومة اللامركزية بطبيعة تشكيلها تسمح بنقل القوة من البيروقراطية المركزية إلى الأطراف (الفروع التابعة لها) الذين بدورهم يستطيعون تقديم حلول فريدة لمشاكل فريدة. وفي هذين الكتابين نزوع إلى أن اللامركزية تعنى إلغاء عمليات إجراءات ومتطلبات اتخاذ القرار من قبل السلطات العليا في حال القرارات العادية وأحياناً المصيرية.

إن موضوع اللامركزية - على أية حال - لا يتوافق مع موضوع رئيس آخر وهو ترشيد القرارات الحكومية. إن الاستخدام الأمثل لعملية اتخاذ القرارات الرشيدة يعتمد على وجود سلطة مركزية قوية يمكنها فرض آلياتها على الجميع والتأكد من أن القرارات تتخذ بناءً على تحليل سليم ، وتمنع البيروقراطيين من إعاقة تنفيذ هذه القرارات ، وتقوم هي بدور تطبيق السياسات العامة. إن بعض هذه الآليات مثل: الميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية، لا يمكن تصورها في ظل وجود سلطة مركزية ضعيفة. ففي قراءة دقيقة للكتابين - "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" - نجد أن الجزء الثامن من الكتاب الأول يوصى بالتخطيط الإستراتيجي (٢٣٢ - ٢) والميزانية طويلة المدى (٢٣٦-٤١)،

٤- في ملحق (أ) من كتاب "التخلص من البيروقراطية" نجد أن جميع عناوين أبواب كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" المذكورة بوصفها مبادئ أساسية لإعادة ابتكار الحكومة.



## إعادة ابتكار الحكومة

والميزانية المبنية على عدة وحدات حكومية (٢٤١-٢)، وعدم الاعتماد على سياسة الإجماع (٢٤٣-٦، ٢٤٧-٩). كذلك يوصى الكتاب الثانى بالميزانية طويلة المدى (١٠٥)، وميزانية الأداء (١٠٦)، واستخدام آليات قياس الأداء (١١٤-٥٦).

لقد كان توجه أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك داعماً للمركزية كما لاحظنا من خلال استخدام هذه الآليات، فبعضها يضع مزيداً من المعلومات فى يد المديرين الذين هم فى المواجهة (مراكز التنفيذ)، وبالتالي فمن المحتمل أن تبتعد القيادة العليا عن إدارة العمليات اليومية والتركيز على المخرجات، وبالتالي توسع هذه الآليات من نطاق اللامركزية. ولكن على الوجه الآخر ينبغى أن يلاحظ أن الاعتماد الكبير على مثل هذه الآليات الرشيدة قد يؤدى إلى إنتاج سلطة مركزية قوية. فهذه الآليات تتطلب درجة عالية من المهارة التى لا تتوافر إلا فى الأجهزة الحكومية المركزية مثل الميزانية والتخطيط، حيث تحتاج إلى محللين مهرة، وذلك لزيادة قدرة هذه الأجهزة على الإشراف. وبطبيعة الحال يريد هؤلاء المحللون أن تجد توصياتهم مكانها فى موضع التنفيذ، وبذلك تصبح الأرضية مهياة لحكومة مركزية قوية.

ولكن ما يثير السخرية وجود الكثير من التوصيات التى تدعو إلى استخدام مثل هذه الآليات، ومن ثم تجد المؤلفين ينتقدون روبرت ماكنمارا لتوجهاته المركزية (RG 255). لقد رُبط اسمه بما حدث فى المستشفيات من تطبيق للتخطيط والبرمجة ونظم الميزانية (PPBS)، والتى كانت فى نظر الكثيرين محاولة نموذجية لترشيد الحكومة الأمريكية فى القرن العشرين (Arnold, 1995; Downs, and Larkey, 1986; Farber, 1993; Meacham, 1993). لقد كان أوسبورن وبلاستريك مرتابين من ترشيد الحكومة، ولذا اقترحا استخدام الميزانيات الثابتة فى محاولة للإصلاح المالى والتى تعتبر مع عدم ترشيدها إلا أنها فى السياسة فعالة جداً (BB 164).

كما أن هناك تناقضاً آخر فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" مع مبدأ اللامركزية، حيث يقترح أوسبورن وجيبيلر دمج الحكومات الصغيرة فى نطاق

الحكومات الإقليمية (RG 246-7). فعملية الدمج تعتبر في نظرهما حلاً معقولاً للمشاكل الصادرة من الحكومات المحلية المتناثرة، كما أنها في نفس الوقت طريقاً واضحاً نحو المركزية، وبالتالي فالرسالة واضحة: وهى تطبيق اللامركزية عندما لا تكون الحال جيدة مع الحكومة المركزية، أما في حال كثرة المشاكل من الحكومات المحلية فالحل الأمثل هو العودة إلى المركزية. هذا وقد زاد أوسبورن وجيبلر الأمور تعقيداً باستعمالهما مصطلح "تفكيك المركزية" في إشارة إلى إعادة نقل السلطة إلى أيدي المواطنين (RG 280-1)، حيث يؤكدان أن هذا النقل ما هو إلا امتداد لتقوية موظفي الحكومة، الواردة في أطروحتهما حول اللامركزية. ولكن الكاتبين، في أماكن أخرى، يريان أن الحكومة المهنية (Professional) هي على اختلاف مع مصالح المواطنين (RG 49 ff.). والنتيجة أنهما لم يكشفوا عن كيفية نقل السلطة للمواطنين دون أن يكون ذلك متعارضاً مع نقلها لأيدي صغار الموظفين في الحكومة.

وأخيراً، فإن اللامركزية قد لا تكون متناقضة من خلال نصوص هذه الأدبيات، ولكنها قد تكون متناقضة مع قيم اجتماعية مهمة يحملها الأمريكيون حول المساواة (Frederickson, 1996; Kellough, 1998). وكمثال عملي، يثير النقاش حول برامج الرعاية الاجتماعية المقدمة بشكل مركزي (على المستوى الفدرالي) واللامركزي (على مستوى الولاية) في الولايات المتحدة تساؤلات حول ما إذا كان المواطنون من مختلف الولايات، أو المواطنون من أقاليم معينة (كالعرق مثلاً) سيتم معاملتهم بشكل عادل من خلال النظام اللامركزي.

## الابتكار:

في ربط شديد بموضوع اللامركزية والحكومة التفاضلية، تأتي الأطروحة الداعمة لتمكين سلطة الموظفين ولتحفيز قدراتهم الابتكارية، والحث على أهمية قيام الحكومة بإظهار تقديرها للموظفين وأفكارهم أيضاً (RG 110-13). وهنا نرى أوسبورن وجيبلر يدعوان الحكومات إلى تقبل الفشل كدليل على الابتكار

(BB 205, 235 ff.) . كما أن أوسبورن وبلاستريك يدعوان إلى تقبل الفشل ومكافأته (BB 261) وتجنب إيقاع عقوبات مالية بذوى الأداء غير المرضي (BB 9-148) ، من أجل المحافظة على إستمرارية روح الابتكار . ولزيد من النصح فى هذا النطاق يرى المؤلفون ضرورة الاستثمار فى الموظفين (RG 6-275) كما يرون احترام وتكريم المعارضنة الأمانة الصادقة (BB 289) .

على الوجه الآخر، يوصى أوسبورن وجيبيلر بأن تدفع الحكومة وتكافئ الجهود الإيجابية والنتائج المرضية (RG 152) ، كما أن عليها الوقوف بحزم فى حال الفشل والإخلال بالمسؤولية (RG 315) . وعلى نفس المنوال يوصى أوسبورن وبلاستريك بضرورة إبقاء الموظفين مسؤولين عن النتائج (BB 215) ، وضرورة التخلص من رؤساء الدوائر الحكومية فى حال فشل النتائج قصيرة المدى (BB 68) ، وفى نفس الوقت يؤيدان الإستراتيجيات المؤدية إلى تسريح الموظفين للموظفين وقمع المعارضنة (BB 8-287) .

إن هذه الثنائية من التوصيات تعكس درجة من عدم التوافق بين مقومات "إعادة ابتكار الحكومة" أكثر من كونها تتناقض معها . فقد توسع أوسبورن ومساعدوه فى شرح مدى تلاؤم المسئولية وبيئة العمل الآمنة من خلال إيجاد أجواء تنافسية كما فى القطاع الخاص . فعلى أرباب العمل إيجاد مثل هذه الأجواء أو التقييم شبه التنافسى واجتتاب الإدارة للصيقة . إن من الصعوبة تطبيق هذه التوصيات بسبب ما تثيره من إشكاليات وقت التطبيق، حتى لو كانت هذه التوصيات سهلة التنفيذ من النظرة الأولى . لقد تم تسويق هذين الكتابين وكأنهما عبارة عن تعليمات لمن يريد إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية، إلا أن واقع الحال يبين أن الرؤية غير واضحة أمام القارئ الذى مازال عليه أن يقرر بنفسه ما عليه أن يفعل . فعلى سبيل المثال: هل ظروف العمل تدعو إلى تقبل الفشل ومكافأته أيضاً، أم يجب وضع عقوبات حقيقية للمخفق، وفى كلتا الحالتين لم يتم إيضاح كافٍ لذلك فى تلك الكتابات . غير أن هذا كله يتناسب مع انتقادات هيربرت سايمون لمبادئ الإدارة التى ظهرت فى النصف الأول من القرن العشرين (Simon, 1946) . وفى هذا الأمثال أقر أوسبورن

وبلاستريك ما جاء فى قرار طرد وزير حكومى نتيجة لقضية هروب حصلت فى السجون البريطانية (BB 68).

## التمكين :

يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تحسين الكفاءة والفاعلية عبر توسيع دائرة المشاركة (منح الصلاحيات) مع سائر الموظفين الحكوميين (RG 108-37, BB 218). ومع أن هذه النظرية فى تطوير الموارد البشرية ليست جديدة أو مفاجئة، إلا أنها تتناقض مع كثير من توصياتهم الأخرى. ففيما سلف من المناقشات فى القسمين السابقين، نجد أن مبدأ منح الصلاحيات للآخرين يتعارض مع استخدام آليات اتخاذ القرارات الرشيدة ، وكذلك مبدأ وضع عقوبات حقيقية للفشل المحتمل. ففى بعض الأحيان يدعو أوسبورن وزملاؤه إلى دعم الموظفين الحكوميين بمنحهم المزيد من الصلاحيات (RG 211, 219-49) وفى أحيان أخرى تتم الدعوة لتجاوز هؤلاء الموظفين المهنيين فى سبيل دعم الخدمات المقدمة من قبل منظمات أهلية (RG 49 ff., BB 218).

ويلاحظ أن مبدأ منح الصلاحيات للموظفين يتعارض مع الفصل بين عمليات توجيه السياسات العامة وبين عمليات تنفيذها (RG 25-48). فوجود المستوى الأدنى من البيروقراطيين فى الجهاز لا يعنى انصرافهم عن سياسات الحكومة، ذلك أنهم فى الغالب يتجهون إلى الخدمة فى الجهاز الحكومى بدافع الإيمان بأهداف المنظمة التى يعملون بها متفاعلين معها بحماس عاطفى. إن منح الموظفين صلاحيات لتنفيذ سياسات تم وضعها من قبل رؤسائهم دون أن يكون لهم أى دور فى صنع هذه السياسات - يعتبر نوعاً خادعاً من أنواع منح هذه الصلاحيات، وهذا هو التناقض بعينه. فلما أن يكون منح الصلاحيات للموظفين متعارضاً تماماً مع ما سبق من توصيات أخرى، مثل فصل رسم السياسات العامة عن تنفيذها، أو أن منحها ما هو إلا عمل سطحي لا يعدو أن يكون مجرد إعطاء شيء من الصلاحيات لأداء أعمال غير مهمة نسبياً، وهنا يتجلى أن الأمر لا

## إعادة ابتكار الحكومة

يصل إلى حد التناقض وإنما هو فقط مجرد مبالغة من أوسبورن وزملائه لترويج فكرة إصلاحية "هامشية".

وكما يظهر من تناقضات التوصيات الخمس السابقة، نجد أن أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك لا يقدمون أى تصور واضحة لمن يأمل فى إعادة ابتكار الحكومة. فى القسم التالى من هذه المقالة سيتم فحص النموذج الجديد الذى وعد المؤلفون بتقديمه لخدمة الإدارة العامة.

## أفكار قديمة :

ناقش أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك كتاب توماس كوهن بقدر من الإسهاب "The Structure of Scientific Revolution" (Kuhn, 1970)، من منظور أن كتابيهم "إعادة ابتكار الحكومة" والتخلص من البيروقراطية" قد أحدثا نقلة كبيرة فى عالم الإدارة العامة (317, 263-7, BB 321-5, RG). لقد قدم كوهن طريقة توضح كيف يطور العلم مجموعة من الأفكار الأساسية التى يطلق عليها لفظة نموذج "Paradigm"، كما قدم طريقة أخرى فى تعاقب النماذج "Succession Paradigm" التى أطلق عليها تغير النماذج "Paradigm Shifts". وهذه التغيرات فى النماذج هى ما أطلق عليها لاحقاً بالتطور. ومن الواضح أن أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك لم يغيروا أفكار كوهن فيما يخص تفسير تغير النماذج الكثير من الاهتمام، ولكنهم حرصوا على استخدام عبارة النماذج وتغيرها وكان فكرة التطور هى من بنات أفكارهم.

والواضح أن فكرة مناقشة تغير النماذج جاءت بمثابة دعوة من أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك إلى فحص ادعائهم بأنهم قدموا نموذجاً جديداً للحكومة ؛ مما يثير الكثير من التساؤلات، حيث إن الرسالة الكبرى التى يقدمها كتابا "إعادة ابتكار الحكومة" و "التخلص من البيروقراطية" مفادها أن على الحكومة أن تنظر إلى القطاع الخاص وأن تتعلم منه كيف تصبح أفضل وأكثر فاعلية وتأثيراً (RG 315, 127, BB 1622). بعيداً عن ساحة موضوع الابتكار، نرى أن هذه الرسالة قد تم التسويق لها على مدار القرن العشرين (Downs and Larkey, 1986)، وربما

كان مردها مجرد انعكاس لرؤية أندرو جاكسون الذى يقول إن واجبات الحكومة بسيطة جداً وإن على المواطنين أن يكونوا قادرين على ترك مهام عمل الأجهزة العامة عند رغبتهم (The White House, 1999).

يجادل أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بأن الإبداع ليس فى الفكرة العامة بل فى التفاصيل، فالمحاولات الأولى لمحاكاة القطاع الخاص افتقدت آليات الإبداع القادرة على تطوير الحكومة، وإذا كان هذا هو رأيهم حقيقة فهو رأى غير مستقر حيث إن الكتابين مليئان بآليات صغيرة وكبيرة محشودة لتحقيق غايات المؤلفين، ولكنه قد أصبح من المستحيل التأكد من إمكاناتها الإبداعية، إلا أنه على الرغم من ذلك فهذه الآليات تعكس أنواعاً أخرى تم استعراضها ومناقشتها فى كتبهم. من ذلك على سبيل المثال: يدافع أوسبورن وجيبلر وبلاستريك عن استخدام قياس الأداء فى كلا الكتابين، كما أن أوسبورن وجيبلر قد وفرا دليلاً لقياس الأداء فى نهاية كتابهم "إعادة ابتكار الحكومة" (24959). وأبعد من ذلك تم التركيز على الأداء، وتم نقله إلى هيئة الإصلاح الإدارى المناطة بنائب الرئيس الأمريكى آل جور ولجنة مراجعة الأداء القومى والمشاريع القانونية التابعة والمسماة "حركة الأداء الحكومى ونتائج". إن قياس الأداء قد حظى بأهمية واضحة فى هذه الكتب، ولكن لا ينبغي أن يمتد القارئ غير المتخصص بأن هذه الآلية (قياس الأداء) هى حركة جديدة، أو إنتاج حديث مادامت أدبيات الإدارة قد أظهرتها بوضوح منذ عام ١٩١٠م وفقاً لما جاء بكتاب كلارينس ريدلى "قياس الحكومة المحلية" (Ridley, 1927) ومع أن هناك الكثير من التطور الذى أخذ مكانه فى ممارسات قياس الأداء خلال التسعين سنة الماضية إلا أنه لم يحدث أى تغيير نموذجى خلال العشرين سنة الماضية.

دعم أوسبورن وزملاؤه العديد من الطرق لوضع وتفعيل قياس الأداء فى جميع مراحل إعداد الميزانية، نتيجة اعترافهم بأن قياس الأداء قد فشل فى تحقيق الإصلاحات المأمولة. فعلى سبيل المثال نجد أن هناك جزءاً من خمس صفحات فى كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" بعنوان "الميزانية من أجل النتائج" (١٦١-٥)، وهذا الجزء من الكتاب تناول مناقشة المتغيرات فى آليات الموازنة التى تدعى

## إعادة ابتكار الحكومة

ميزانية الأداء ، وهذا النوع من الميزانية ورد التأكيد عليه والتوصية به في كتاب " التلخص من البيروقراطية " (١٠٤-٦ ، ١٤٦ - ٢٠٦). ويلاحظ على أية حال أن أصول ميزانية الأداء قد بدأت في التضاؤل مع مرور الزمن مع أنها كانت من أكبر توصيات لجنة هوفر في الخمسينيات (Seckler- Hudson 1978; U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of Government, 1982). إن فكرتها قد انطلقت في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الغربي غير أن الملاحظ أن ميزانية الأداء فكرة جيدة إلا أنه من الصعب الاقتناع بأنها أحدثت نموذجاً جديداً في نهاية القرن العشرين.

مرشح آخر للآليات الحكومية الجديدة والإبداعية ألا وهو الخصخصة، خاصة أنها ذكرت كثيراً ويقدر من الإطراء في هذه الكتب. ولكن ما يجدر ذكره في هذا المجال هو أن الاعتماد على خدمات القطاع الخاص كان معروفاً منذ نشأة الولايات المتحدة. فمثلاً قام ألكسندر هاملتون باستخدام عقد حكومي للطباعة ، وذلك من أجل دعم إحدى الصحف مالياً لمصلحة أحد حلفائه السياسيين (Pasley, 1999) <sup>(٥)</sup> . ومما أشار إليه جيمس كنت من أن الحكومات قد استخدمت الخصخصة منذ القرن السادس عشر الميلادي (Kent, 1998)، ومن هنا يتبين أن الخصخصة لم تقدم تغييراً نموذجياً يمكن الاستناد إليه في العصر الحديث.

ولعل المتبصر يجد أن من الأسباب المؤدية إلى التغير النوعي استخدام القطاع الثالث وليس القطاع الخاص ، حيث يعتبر القطاع الثالث أساس الابداع للتحويل للنموذج الإداري الجديد . فهنا يناقش أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فكرة القطاع الثالث وربطها بمقدمى الخدمات الإدارة محلياً (RG 43-75, BB 230-5) . فالحكومة تمنح القوة للمجتمع دون شك عندما تسمح بتقديم الخدمات من خلال أكثر نماذج الحكومة قريباً للمجتمع ألا وهي التنظيمات الأهلية التطوعية والمنظمات غير الربحية . فتنظرة فاحصة تبين أن هذه التنظيمات التطوعية

٥- هذه القصة تثير التساؤل عن مدى إمكانية وجود عقود حكومية مع القطاع الخاص لا يشوبها الفساد.

والمنظمات غير الربحية هي جزء فاعل في منظومة تقديم الخدمات؛ مثل المستشفيات المجانية ، فرق إطفاء الحريق التطوعية، المنافع غير الربحية، وغيرها الكثير. فقبل عقود زمنية من النجاح التجارى للكتب المسموعة، الذى نشاهده فى الوقت الحاضر، استطاع فاقدوا البصر سماع كتب مسجلة على أشرطة من قبل منظمة "اقرأ لمكفوفى البصر" التطوعية. ونلاحظ كذلك أن كثيراً من أبحاث أمراض القلب مدعومة من منظمات غير ربحية، كجمعية القلب ومجتمع السرطان، ... إلخ. لقد استطاع القطاع التطوعى غير الربحى جلب واستحداث برامج تعليمية خاصة بالعاملين فى هذا القطاع.

ولكن هذه - على أية حال - ليست بظاهرة جديدة، وإنما يعود اكتشافها والتعرف عليها إلى ما سبق أن لاحظته أليكس دى توكيوفيل حول أهمية المنظمات التطوعية عندما قام بأبحاثه فى أمريكا عام ١٨٣٢ (de Tacqueville, 1956) حيث يقول دى توكيوفيل: عندما ترى - لأول وهلة - الحكومة الفرنسية فى فرنسا ، أو رجلاً ذا وجهة فى بريطانيا، فتأكد أنك ستجد رابطة أو منظمة ما فى نفس المجال فى الولايات المتحدة (de Tacqueville 1956, 198). ومع أن بروز المنظمات التطوعية قد مر بمرحلة ارتفاع وانخفاض عبر ١٧٠ سنة سلفت إلا أن الاعتقاد بأن الاعتماد بشكل أكبر على هذه المنظمات فى الوقت الحاضر سيؤدى إلى مزيد من الابتكار ليس صحيحاً.

وبشكل مختصر: يلاحظ أن الموازنات الطويلة المدى لها تاريخ طويل ولكنها جاءت أكثر وضوحاً كجزء من PPBS فى الستينيات الميلادية (RG 236-46, BB 106,138). كما أن فكرة الإدارة بالأهداف التى تم عرضها فى خمس صفحات من كتاب "إعادة ابتكار الحكومة" (١٥٦-٦٠)، ظهرت لأول مرة فى الحكومة عندما فشلت PPBS فى نهاية الستينيات الميلادية. أما نظرية الاعتراف بالتأثير السلبى للقواعد (BB 213, 218 ff) فتمود إلى مقالة روبرت ميرتون فى عام ١٩٤٠ التى ظهرت بعنوان "الهيكل البيروقراطى والشخصية" (Merton, 1981) الذى بدوه نسب هذه الأفكار إلى أعمال قديمة كتبها فيبلن وديوى ، وكذلك إدموند بورك. ومن



## إعادة ابتكار الحكومة

وجهة نظر شيرل هينيلر أنه لا يوجد هناك إضافة حيث إن جميع هذه الآليات ليست جديدة (9-168، 1998)<sup>(٦)</sup>. وفي الجدول التالي رقم (٢) تلخيص لهذه الفكرة الموصوفة بالإبداعية. ففى حقيقة الأمر أن كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" لا يمثلان نقلة نوعية فى فهم الحكومة أو فى تقديمها للخدمات العامة، ومثل هذا التصور لا يقبل إلا ممن جهل تاريخ أدبيات الإدارة. إذ كل ما فى الأمر أنها كتابات جيدة جداً لأفكار عامة موجودة منذ أكثر من نصف قرن (Goodsell, 1992). ذلك أن بعضاً من هذه الكتابات فعلاً تستحق التقدير وأخرى متواضعة، كما سيتم توضيح ذلك فى الجزء القادم من هذه المقالة.

جدول رقم (٢)

بعض التواريخ المهمة	
الابتكار	البدايات (ليس بعد هذا التاريخ)
قياس الأداء	١٩١٠
ميزانية الأداء	١٩٥٠
الخصخصة	١٦٠٠
المنظمات غير الربحية	بداية ١٨٠٠
الميزانية الطويلة المدى	١٩٦٠
الإدارة بالأهداف	١٩٦٠
الاعتراف بقاعدة عدم الفاعلية	١٩٤٢

٦- بحسب الملاحظ للواقع المعاش، يصبح بديهياً أن نقول إن منظمات العمل قد تعرضت خلال الفترة المنصرمة لكثير من التغييرات، وفى هذا الصدد يشير أحد النقاد إلى 'تسوية الشكل للهرم الوظيفى، فرق العمل، توسمة مشاركة الموظفين، والتركيز على جودة الخدمات'. وبخلاف النقطة الأولى (تسوية الشكل للهرم الوظيفى) الناتجة من توافر العديد من برامج الحاسب الآلى فإن بقية الأفكار مأخوذة من إدارة الجودة الشاملة المطبقة قبل ظهور حركة إعادة ابتكار الحكومة، وإن كانت قد تأثرت بها. إلا أن مناقشة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما إذا كانت تعتبر نقلة نوعية أم لا، فهى خارج نطاق هذه المقالة، حيث إن هذه المقالة ليست لإظهار ما إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة قد أحدثت نقلة نموذجية أصلاً، ولكن الحركة بكل تأكيد قد روجت لأسلوب إدارى حديث، مع أنه يمكن للمراقب أن يقول إن هذا الأسلوب ليس مختلفاً عن أى أسلوب آخر ظهر فى فترة PPBS. فالسؤال المهم فى هذا الباب ما إذا كان وما زال النظر إلى إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية قد أثارا نقلة نوعية و فكرية حول الحكومة. الجواب: بالطبع لا.

## مخاطر إعادة ابتكار الحكومة وأضرار الأمثال الإدارية :

إذا كانت حركة إعادة ابتكار الحكومة غير منتظمة في إيقاعها وغير دقيقة فيما تدعى من إبداعاتها يصبح أمر وجودها أولى بالتجاهل. فهذه الحركة تقدم نصائح منها معارضة لبناء حكومة ديمقراطية منضبطة وفعالة كما تقدم معلومات للقارئ غالباً ما تكون غير دقيقة ومضللة. وكل هذه الصعوبات يمكن لنا تلخيصها في الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

مخاطر إعادة ابتكار الحكومة والتخلص من البيروقراطية	
الخطأ	الأهمية
فصل السياسة عن الإدارة	معاملة الإدارة بشكل آلي بحث والفشل في ربط ذوي الخبرة بصناع السياسات .
منظمات متجانسة	دعم المنظمات الصغيرة التي تحتاج إلى التنسيق فيما بينها، وزيادة حق النقض .
عداء سيطرة الديمقراطية	تعزيز المصادر غيرالشرعية لحرية التصرف الإداري .
عدم دقة رصد نتائج الخصخصة	وضع توقعات غير واقعية حول الخصخصة .
نموذج جنى الأرباح	تعزيز الحريات الادارية غيرالمناسبة (الضرائب، استخدام الضرائب للإضرار بدافعي الضرائب) .

## تعريف المعروف :

انظر مثلاً الفصل من الكتاب بعنوان " الحكومة المحفزة: التوجيه بدلاً من التنفيذ " (RG 25-48)، الذي يوصي بفصل صناعة السياسة العامة عن الإدارة ، وذلك بوضعها في بيروقراطيتين منفصلتين. وهذه فكرة قديمة جداً لا جديد فيها وهي معروفة تحت مسمى فصل السياسة عن الإدارة (Frederickson, 1996; Kearney and Hays, 1998; Kellough, 1998). فكرة فصل السياسة عن الإدارة استحوذت على اهتمامات المعنيين بأدبيات الإدارة

عند بداية القرن العشرين والمتتمثلة فى كتاب ودرو ويلسون "دراسة الإدارة" لعام ١٨٨٧ (Wilson, 1981) وكتاب فرانك جودنوا "السياسة والإدارة" لعام ١٩٠٠ (Goodnow, 1981). والجدير بالملاحظة أن مدخل "المبادئ" لنظرية الإدارة المذكور فى بداية هذه المقالة مبنى بشكل جزئى على الافتراض بأن الإدارة هى أمر تقنى يمكن فصله عن صنع السياسات العامة.

فى منتصف القرن العشرين، أصبح مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة مرفوضاً بشكل عام (Rosenbloom, 1993)، مع أنه مازال هناك من يدعم هذا النوع من المبادئ العامة حتى الآن. غير أن كارل فريدريك قد تحدى مبدأ التوجه إلى الفصل فى كتابه "السياسة العامة وطبيعة المسئولية الإدارية" (Friedrich, 1981) الذى يمثل وجهاً واحداً لنقاشه الشهير مع هيرمن فينر. إن مبدأ كارل فريدريك هو أن السياسة العامة مصنوعة من سيل من الأعمال الإدارية. كما ينكر بول أبلى (Appleby, 1981) أن يكون هناك أى فرق ذى أهمية بين صناعة السياسة العامة وبين القرارات الإدارية، حيث يرى أن السياسة العامة ما هى إلا قرارات اتخذت من أناس فى سلطة أعلى من الشخص فى مجال التنفيذ نفسه. ففى مراجعة نوعية دقيقة للإدارة الحقيقية يظهر مدى غرابة هذا الفصل بين السياسة العامة والإدارة (Gawthorp, 1993; Per and Dunn, 1997).

ظهرت فى أثناء عقد الخمسينيات مشكلة أخرى تتعلق بالفصل بين السياسات العامة والإدارة، وذلك فى أعمال تشارلز ليندبلوم (Braybrook and Lindblom, 1970; Lindblom, 1992)، حيث أبان فى إيضاحه أن تغييرات إصلاحية صغيرة فى السياسات العامة، تكتسب عبر الخبرة هى أفضل بكثير من تغييرات جذرية فى السياسات العامة، تنتج عن الفهم النظرى لمتخذ القرار. هذا ومع أن ليندبلوم قليلاً ما يعارض الفصل بين السياسة العامة والإدارة إلا أن تحليله قد كشف عن مشكلتين فى هذا الفصل، هما :

أولاً : أن التحليل النظرى الرشيد للسياسات (مساهمة الطرف السياسى لثنائية السياسة والإدارة) غالباً لا يعتمد عليه.

ثانياً : عنصر الخبرة العملى ذو العلاقة بالمنهج التدريجى يتطلب ربطاً لصيقاً بين السياسيين والإداريين ، وهذا يضعف الأطروحات المتمثلة بالفصل ما بين السياسة والإدارة.

وفيما يرى موشى ماور (١٩٩٩) أن الفصل بين التوجيه والتنفيذ يوجد عدم الثقة بين السياسيين والإداريين. فعندما يجد السياسيون أن سياستهم قد لا تأخذ طريقها إلى التنفيذ يبحثون عن أسلوب إلتفازى يتم بموجبه تعيين أشخاص لديهم القابلية للانقياد مع هذه السياسة ، وبالتالي خلق نوع من عدم الأمن الوظيفى لدى كبار الموظفين الإداريين. وهنا يتساءل جاى بيتر وجون بيير: لماذا نتوقع دائماً أن التوجيه لمدة أجهزة ومنظمات أفضل من التوجيه الهرمى المعتاد ؟ (Peters and Pierre, 1998) .

وفى تصور لمدى شدة التعقيد الذى وصل إليه العالم المعاصر، يعترف أوسبورن وبلاستريك بمحدودية إمكانية الفصل بين السياسة العامة والإدارة، فالمنظمات التنفيذية التى تقدم خدمات تحتاج إلى من ينشط دور السياسات العامة فيها (BB 109)، لكن المؤلفين يتجاهلان النتيجة الحتمية فى هذا الشأن، فإذا كان الموجهون يوجهون فقط، فى حين أن المنفذين ينفذون ويوجهون فى آن واحد، فلا ضرورة لوجود الموجهين بالتأكد. إن أوسبورن وبلاستريك يعارضان محدودية صلاحيات المنفذين فى توجيه وتنفيذ أنشطة منظماتهم ، لأن ذلك يعيدنا إلى الاستقلال الوهمى المشار إليه سابقاً، فإذا كان المنفذون لأنشطة الحكومة ليس لديهم أى مدخلات فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة التى يقومون بتنفيذها، فإنهم بالتالى يعاملون بشكل من الدونية وكأنهم آلات حكومية، لا يستفاد من معارفهم وخبراتهم. ولكنه على الجانب الآخر من الصورة لو تم منح المنفذين صوتاً مسموعاً فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه السياسات العامة ؛ لما كان هناك حاجة لإيجاد منظمات أخرى مستقلة للقيام بعملية التوجيه. إنه لمن العجيب فى ظل الأخذ بالتنظيم غير الهرمى فى

هذه الفترة، أن يوصى أوسبورن وجيبلر وبلاستريك بمضاعفة عدد المنظمات ، وبالتالي زيادة حجم ومستويات الهرم الحكومي.

### منظمات صغيرة ذات مشكلات كبيرة :

إضافة إلى أهمية فصل المعنيين بتوجيه السياسات العامة من الجهات التنفيذية، تنصح المنظمات الحكومية بتحديد رسالتها الأساسية وإغفال أى نشاط أو مسئولية غير ذات أهمية بهذه الرسالة (RG ch. 4). وفى حالة وجود مهام وأنشطة مهمة جداً ولكنها غير متجانسة الأهداف فمن الأفضل تقطيعها إلى منظمات أصغر للقيام بالمهام والأنشطة المترابطة. لكن هذه التوصية المنطقية جداً تعاني مشكلتين خطيرتين: الأولى : أن هذا المبدأ يعتبر تراجعاً عن مبادئ التنظيم بالأهداف، والإجراءات، والملاءم، والمكان، وهذه العوامل غامضة جداً لدرجة تصعب الاستفادة منها . وكمثال على هذا الغموض لنسأل هذا السؤال: ما الفرض من وجود الإدارة العامة لمنازل المزارعين؟ هل هو الزراعة أم بناء المنازل أم الأعمال البنكية؟ والجواب يعتمد تماماً على قضايا الساعة الراهنة والمهمة. فمجموعة من المنظمات المتناقضة اليوم قد لا تتوافق مع السياسة العامة بعد سنوات قليلة قادمة. وقد أثار سايمون مثل هذه المخاوف فيما سبق (1946,59ff).

الثانية : أن هناك أيضاً صعوبة أخرى مرتبطة بتوصية المنظمات الصغيرة وكذلك توصية الفصل بين مؤسسات السياسة العامة والمؤسسات التنفيذية، وتعود هذه الصعوبة إلى تجاهل النتائج التى أظهرها جفرى بريسمان وهارون ويفسكى ومقادها أن تنسيق الأنشطة بين منظمات متعددة يقلل من احتمالات نجاح السياسة العامة (Pressman and Wildavsky, 1973)، بمعنى أنه إذا ما أصبح بمقدور كل منظمة تعطيل تنفيذ السياسة العامة، فإن ذلك سيزيد من احتمالات الفشل لمجموع هذه المنظمات، فى حين أن الواقع أن كل هذه المنظمات ينبغى عليها أن تعمل سوياً لتمكن من النجاح فى تطبيق هذه السياسات. فالإشكالية

هنا تكمن في المطلوب من الحكومات وهو تجنب مضاعفة أعداد المنظمات التي يجب أن تتسق فيما بينها، وذلك بإنشاء منظمات مختصة بصياغة السياسات العامة وأخرى تقوم بتنفيذها، أو تضيق نطاق المنظمات التي تقوم بكل العملين ، وبالتالي تفادى الاضطرار إلى التنسيق بين هذه المنظمات الكثيرة خدمة لتنفيذ الأهداف الرئيسية للوطن.

وكمثال على إشكالية وصعوبة التنسيق بين المنظمات، نشرت النيويورك تايمز تقريراً بعنوان " شبكات برنامج التأمين الصحي (ميدى كير) تفشل في علاج الكثير من الفقراء" (Kilborn, 1999) حيث تقوم الحكومة بتنفيذ برنامج التأمين الصحي (ميدى كير) Medicare وهو برنامج تمويل لخدمة المسنين والمعاقين، وبرنامج العناية الصحية (ميدى كيد) Medicaid وهو برنامج تمويل لخدمة وعلاج الفقراء، من خلال إدارة تمويل الخدمات الصحية (HCFA) التي تعتبر أعلى منظمة لتوجيه السياسة العامة في هذا المجال. ففي بياناتها الإحصائية لعام ١٩٩٧ قامت إدارة تمويل الخدمات الصحية في عام ١٩٩٥ بصرف (١٥٩) مليار دولار على برنامج التأمين الصحي و (١٢٠) مليار دولار على برنامج العناية الصحية (US Department of Health and Human Services, 1998). وحيث إن إدارة تمويل الخدمات الصحية لا تقوم بتقديم الخدمة مباشرة، استطاعت أن تدير ٣٠٠ مليار دولار بأقل من ٥٠٠٠ موظف<sup>(٧)</sup> ، بعد أن قامت بالتعاقد مع إدارة الضمان الاجتماعي لإلحاق المستفيدين في برنامج التأمين الصحي الخاص بها، كما قامت بالتعاقد مع وسطاء متعهدين في مختلف المناطق لتنفيذ الطلبات.

وهؤلاء الوسطاء هم من يقومون في النهاية بالتعامل مع موفري الخدمات الصحية. أما بالنسبة للمستفيدين من برنامج العناية الصحية فيتم منح الولايات مبالغ مالية لتقوم بإدارة البرنامج بنفس الطريقة التي تقوم إدارة تمويل

٧- اعتماداً على البريد الإلكتروني من HCFA الذي تم استقبله في ٣ مارس ١٩٩٩، وقد تبين منه أن عدد موظفي HCFA هو (٤٢٥١) موظفاً.

## إعادة ابتكار الحكومة

الخدمات الصحية بها فيما يخص إدارة برنامج التأمين الصحى. فدور إدارة تمويل الخدمات الصحية هو توفير نصائح حول السياسات العامة لكبار مسئولى الحكومة، وبالتحديد وزير الصحة والخدمات الإنسانية ومعاونيه، ومن ثم ترجمة القرارات السياسية المصنوعة من قبل هؤلاء المسئولين الكبار للجهات الأدنى منزلة ، وهى المسئولة عن التطبيق فى المنظمات. وعلى حد زعم أوسبورن وجيبلر وبلاستريك فإن هذا الأسلوب لا بد أن ينجح بكل مصداقية. وهذا لا يعنى أن التوجيه مفصول عن التنفيذ فقط، ولكن نفس التنفيذ قد تم تقنيته إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية المتناسقة ، وبالتالى إما أن تكلف أجهزة حكومية أخرى بالتنفيذ أو يُجرى التنفيذ من خلال القطاع الخاص. أما ما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية فيتم تنفيذها فى الغالب من قبل القطاع الخاص.

على الوجه الآخر، يعتبر برنامجا التأمين الصحى والعناية الصحية من القضايا الفاضلة التى غالباً ما تظهر عندما تنظم البرامج حسب الأهداف، أو الإجراءات، أو العملاء، أو الأماكن. فكلا البرنامجين يعتبران مصنفين حسب العملاء ؛ لأنهما يقدمان نفس الخدمة وهى التمويل الصحى لأناس من مجموعات مختلفة. ولكننا بطبيعة الحال قد نجد مجموعة من المواطنين يستحقون الخدمة من كلا البرنامجين، كالفقراء المخدمين من قبل برنامج التأمين الصحى ، وكذلك برنامج العناية الصحية، وبحسب توقعات برسيمان وايلدفكسى فإن هؤلاء المواطنين هم أكثر الناس تعرضاً للمشاكل ؛ نظراً لاعتماد استفادتهم الكبيرة على درجة التنسيق العالية التى ينبغى أن تتم بين هذين البرنامجين. لكنه بدلاً من التعاون المطلوب والمرغوب فيما بينها، اتضح أن هذه المنظمات تتبادل الاتهامات، وفى هذا الصدد يقول بروس بولين محافظ ولاية ماساتشوستس للخدمات الطبية ورئيس الجمعية الوطنية لمديرى برنامج العناية الصحية: أنه ليس لدى الولايات المتحدة أى سيطرة على استخدام هذه الموارد ؛ ولذا يجب على هذه الوكالات الانصياع لأسلوب توزيع موارد التأمين الصحى ليتسنى لهم تقديم الخدمات الطبية لكبار السن. ويشرح مشاكل الالتحاق بهذه

البرامج رونالد بولاك المدير التنفيذي لمنظمة العائلات الأمريكية لخدمة الفقراء بقوله : إن إدارة الضمان الاجتماعى تقول: نحن لسنا من يدير هذه البرامج وإنما إدارة تمويل الخدمات الصحية هى من يقوم بإدارتها والأخيرة بدورها تقول إنها تشرف فقط على هذه البرامج فى حين تدار مباشرة من قبل الولايات (Kilborn, 1999).

### الإدارة فى المجتمع الديمقراطى:

عندما يدعو أوسبورن وجيبلر وبلاستريك إلى تمكين المجتمع المحلى فإن ذلك لا يجب خطله يدعم المؤسسات الديمقراطية (BB 69, 49-75, RG)، فمناقشتهم للحكم الديمقراطى الحقيقى تتم عن حقدٍ دفين يظهر فى كتاب أوسبورن وبلاستريك "التخلص من البيروقراطية" ففيه يؤيدان قول جيبلر بأن القطاع الحكومى لم يكن لديه أبداً الحافز للنظر فى إنتاجه المتنوع، وبالتالي يطلب فقط المزيد، والمزيد، والمزيد (BB 91). إن مثل هذا الحديث حول عدم وجود حافز داعم للبقاء بشكل متطور يعتبر نقاشاً مبطلاً للدورة الانتخابية ومشككتيها الشهيرتين: الذاكرة القصيرة للناخبين، والتأثير القوى لمجموعات الضغط، وهما بالتأكيد مشكلتان رئيسيتان للديمقراطية، وفيما يرى أوسبورن وبلاستريك أن حلول إعادة ابتكار الحكومة ما هى إلا تهجم على السيطرة الديمقراطية للحكومة كما هو فى قولهما التالى:

- "معظم الوحدات الحكومية تخضع للمسئولية من قبل المسئولين المنتخبين الذين هم فى الأساس صنعوا هذه الوحدات وحددوا نشاطاتها ودعموها مالياً. ونظراً لأن هؤلاء المسئولين أيضاً يقعون تحت الضغط المستمر لطلبات جماعات الضغط؛ فهم لذلك يهتمون دائماً بـمكان صرف الموارد الحكومية أكثر من اهتمامهم بالنتائج التى دفعوا هذه الأموال من أجلها" (BB 41).

- "فى الأنظمة البرلمانية، يحصل الحزب الحاكم على السلطة، مع قليل من التوازن بين القوى المشاركة، حتى يستطيع بناء آماله وتحقيق أهدافه. وبالتالي يصبح من السهل على القادة الظهور بشيءٍ من الوضوح السياسى المطلوب" (BB 91).



## إعادة ابتكار الحكومة

- "فى معظم الأوضاع السياسية، يسعى المسؤولون المنتخبون إلى تحقيق أهدافهم السياسية قصيرة المدى واحتياجات ناخبهم وإرضاء جماعات الضغط المهمة؛ من أجل الحصول على فترة انتخابية ثانية أكثر من حرصهم على زيادة إمكانيات الحكومة لكي تستطيع اختيار أهداف وإستراتيجيات طويلة المدى ومن ثم التمكن من تحقيقها" (BB 107).

- "فى قطاع الخدمات، نحن نوصى باستخدام الخيار التافسى متى كان ذلك ممكناً ... ولكن كثيراً من المنادين بإعادة ابتكار الحكومة لا يملكون هذا الخيار لأن المسؤولين المنتخبين ليس لديهم الجرأة أو التصور الإبداعى لاستحداث هذه المناقشة" (BB 187).

- "المسؤولون المخضرمون يعرفون جيداً أن السياسيين سيقولون إنهم سيقومون بمنح الموظفين مزيداً من القوة (الصلاحيات) وسيقومون بخدمة عملائهم بشكل أفضل، إلا أن ما يهمهم حقيقة هو إدارة أزمات سياسية... أو تجربة سياسية أو برنامجاً جديداً من خلال إجراءات حكومية مقبولة". (اقتباس لرونالد سافوى) (BB 326).

- "أعتقد أنه من الحيل الأخيرة التى يلجأ إليها الماكرون عندما تقوم بعمل لا يعجبهم أن يتعاملوا معك وكأنك قد خرقت القانون". (اقتباس لبوب ستون وهو مبتكر للحكومة تم ترشيحه من قبل المؤلفين للفوز بجائزة ، لجراته لأنه خرق القانون حتى يستطيع تحقيق أهدافه فى إعادة ابتكار الحكومة) (BB 334).

إعادة ابتكار الحكومة تتضمن الكثير من الأمثلة العدائية للحكومة الديمقراطية ، من ذلك أنه:

- "يوصى أوسبورن وجيبلر المبدعين ، الحكوميين بخلق منظمات غير حكومية ذات صلاحيات إدارية واسعة أكثر بكثير من الناتج للمنظمات الحكومية البحثية" (RG 109).

- "يرى المؤلفان أنه إذا ما تم الاعتماد على "ميزانية حسب المهمة" فلن يضيع المسؤولون شهراً فى إعداد الميزانية ومفاوضة وزارة المالية وموازنة ستة

وثلاثين حساباً لمجرد مراقبة مجموعة من المشرعين الذين يعملون خارج الدوام ولا يفقهون شيئاً عن مجالهم، ومع ذلك يقومون بصياغة الميزانية حسب أهوائهم السياسية" (RG 123).

- "كما اقتبس المؤلفان من ألفن توفلر قوله: "ببساطة، التقنية السياسية للعصر الصناعي لم تعد ملائمة ... وبالتالي سياستنا الحالية لا قيمة لها" (RG 249).  
- "من وجهة نظر المؤلفين أيضاً أن تدخل المجموعات الانتخابية في صناعة السياسة العامة أمر غير ملائم" (RG 286).

بحسب قول رونالد مو، أن هذه العدائية - أو على الأقل تبعاتها على سيادة القانون - قد تمت إحالتها إلى لجنة آل جور لمراجعة الأداء الوطني (Moe, 1994). وفي ردهم على هذا الفكرة أشار مو وروبرت جيلمور (١٩٩٥) إلى أن الحكومة في الأساس تختلف عن القطاع الخاص، ففي الحكومة، البناء القانوني والاتصال الهرمي بين كبار متخذي القرار وبين أفعال مرؤوسيهم ليست علاقة تعاقدية بين صاحب العمل والموظف، وإنما هي وسيلة للحصول على حقوقنا الدستورية، والتي منها حكومة انتخابية. وعلى هذا المتوال يعزو هينري لورسكاتشر تصوراً مماثلاً عن حقوق المواطنة الفعالة إلى دور المصلحين التقدميين في بداية القرن العشرين (Schachter, 1995). ذكر هيرمان فينر (١٩٨١) نقاطاً مماثلة في رده على كارل فريدريك (١٩٤١) بعنوان "المسؤولية الإدارية في الحكومة الديمقراطية" وما ينبغي أن يلاحظ بوضوح أنه بالرغم من اقتباس فينر، فالاعتراض هنا ليس على الصلاحيات الإدارية، وإنما على دعم الاستيلاء غير المسوّغ على هذه الصلاحيات، والهجوم الشديد على المؤسسات الديمقراطية.

إن أوسبورن وبلاستريك معاً قدما تنازلاً عن مثل هذه الإشكاليات عبر مبدأ "ثنائية المسؤولية" (BB 178-9, 201)، وهي فكرة حول أن يكون موفرو الخدمة العامة متجاوبين مع القادة المنتخبين ومع العملاء في آن واحد. ولكن هذا التنازل قد جاء في الأصل غامضاً، فكيف للإداري أو التنفيذي أن يعرف ما إذا كانت

## إعادة ابتكار الحكومة

طلبات المستهلكين تخالف رغبة الإدارة السياسية؟ كذلك كيف لهذا التنفيذ أن يتعامل مع دوره الداعم لقضية ما ؟ أم أن هذا الدور تم إلغاؤه تماماً ؟ كذلك في حال أن المجلس التشريعي بقي صامتاً حيال موضوع ما، ما الذي يجب على التنفيذ عمله حيال هذا الأمر؟ إن مبدأ "ثنائية المسؤولية" لا يوفر أى توجيه على الإطلاق.

أولاً في أن يتم حل الكثير من مشاكل الحكومة، يتطلع أوسبورن وجيبيلر وبلاستريك إلى إنشاء إجراءات وقواعد وبدائل للحكومة، تستطيع من خلالها منع موظفيها من التصرف بشكل غير مناسب. لقد توقع ماديسون مساوئ هذا المدخل في العدد العاشر من دورية الفدرالية (Federalist) عندما أوضح أنه في حال الرغبة في أداء حكومي جيد فليس للحكومة قمع المحفزات الطبيعية للموظفين الحكوميين، وإنما المقروض أن يتم النظر في كيفية استخدام المحفزات الطبيعية لهؤلاء الموظفين للحصول على المخرجات المرغوبة. وبسبب تجاهلنا لهذه النصيحة لأكثر من نصف قرن يكون لدينا هذا النوع من الحكومة المكبله بالقواعد فقط.

## أي خصخصة؟

اعتمد كل من أوسبورن وبلاستريك كثيراً على التجارب البريطانية والنيوزيلندية في الحديث حول الخصخصة (BB 22-3, 75-83). فقولهما: "إن بريطانيا استطاعت تقليص حجم العاملين في حقل الخدمة المدنية بواقع (٢٣٪) مع تسريح عدد قليل من الموظفين على مدى الثماني عشرة سنة الماضية" (BB 133) وهما بذلك يقترحان اتباع نفس الأسلوب على الولايات المتحدة لتحقيق نتائج مماثلة هو بالتأكيد اقتراح مضلل (Roberts, 1997a). ففي بداية الخصخصة البريطانية والنيوزلندية قامت حكومتا البلدين بشراء معظم مكونات القطاع الخاص وضماها للقطاع الحكومي. فالقطاع العام البريطاني يشتمل على: "شركة

البتترول البريطانية، شركة بريتل، شركة جاكوار، شركة الاتصالات البريطانية، شركة الحديد البريطانية، الخطوط الجوية البريطانية، وشركة رولزرويس" (BB 22). أما في نيوزيلندا فقد اشتمل القطاع الحكومي على ما يلي: شركة الفحم، الكهرباء، إدارة الممتلكات، شركة الأراضي، منظمة الغابات، البريد، البنك البريدي، شركة الاتصالات، وإدارة مراقبة الملاحة الجوية (BB 80). وبالمقارنة نجد أن معظم هذه النشاطات غير مشمولة في القطاع الحكومي لدى الولايات المتحدة، فمعظم الخصخصة التي حدثت في بريطانيا ونيوزيلندا كانت عبارة عن إعادة نشاطات القطاع الخاص إلى الأعمال الخاصة بناء على تغير في السياسة الاقتصادية التي تراجعت عن النظرة الاشتراكية لصالح النظرة الرأسمالية، وهو ما لا ينطبق على الولايات المتحدة التي لم تكن في يوم من الأيام تنزع لأن تكون دولة اشتراكية (Roberts, 1997b). فكل ما في الأمر أن الخصخصة لدى الولايات المتحدة هي عبارة عن تقديم الخدمات الحكومية بواسطة القطاع الخاص، وبالتالي فإن تخفيض (٢٠٪) من القوى العاملة الحكومية بواسطة هذه الآلية يعتبر أمراً غير واقعي.

## الأرباح مرة أخرى:

ينصح أوسبورن وجيبيلر الحكومات بأن تسأل: "كيف لها أن تربح من واقع تقديمها حلول لمشكلة ما؟" (RG 198). في الجزء السابق من هذه المقالة رأينا أن نصيحة الحكومة بالاستفادة من جنى الأرباح من خدماتها يتعارض مع مبدأ نقل الخدمات إلى القطاع الخاص، كما أن جنى الأرباح من قبل الحكومة يعود بالعديد من المشكلات التي من أهمها مبدأ الاضطلاع بالمسؤولية. فالحصول على دخول دون أن يكون هناك إنفاق مباشر على المواطنين سيؤدي إلى أن يحصل موظف الحكومة على صلاحيات صرف كبيرة، كما سيحصل بطبيعة الحال على صلاحيات كبرى على نشاط الحكومة، ولكن بشكل مبطن. فعندما تحصل الحكومات على دخول من المواطنين بواسطة فرضها للضرائب أو بوسائل أخرى،

## إعادة ابتكار الحكومة

فسيؤدي ذلك إلى إثارة الانتباه، وبالتالي سيقوم المواطنون بمراقبة أداء الحكومة عن قرب حيث يتوقعون التزامها بأوجه الصرف الصحيحة والتزامها بالمبادئ الديمقراطية في الحكم. ولكن عندما تكون دخول الحكومات آتية من أرباح ناتجة عن أعمال تجارية غامضة فإن الوعي الشعبي سيصاب بالتراخي والغموض ، فهذا الإحساس المركب من القلق والاهتمام قد يشكل أساساً للوعي المالي ، وفي توقعات المواطنين أن نظام الدخل الضريبي للحكومات يوقظ في الغالب أحاسيس الوعي لدى الناخبين (Moak and Hillhouse, 1975).

على أية حال، فإن الأرباح التي تحصل عليها الحكومة لن تريح المواطنين من أعباء الضرائب. فالحكومة تقوم بتحقيق الأرباح بأن تدخل في نشاطات يمكن أن تكون مربحة أيضاً للقطاع الخاص، وذلك بإنتاج سلع تجارية أو شبه تجارية يبدو منها أن جهة ما لن تدفع مقابل التكلفة للمنتج فقط ، وإنما توفر للمنتج هامشاً ربحياً أيضاً. هذا وإن لم تسر الأمور على هذا المنوال فإن هامش الربح للحكومة يصبح متدنياً فالقطاع الخاص المنافس نظرياً للحكومة يمكن أن يكون فرد بعينه يملك تجارة ربحها يقل بسبب منافسة الحكومة لنشاطه ، وهذا ما لا يجب أن يكون. فالحكومة عندما تدخل في المنافسة للقطاع الخاص وتملأ المكان المناسب للنشاط التجاري فإنها تسد بذلك طريق الفرص أمام أي راغب في دخول مجال التجارة من رجال الأعمال. وبغض النظر عن كون المنافس الخاص خسر نسبة من دخله أو خرج من السوق فمما لا شك فيه أن منافسة الحكومة للقطاع الخاص أمر يضر بمصالحه. والنتيجة أن عملية أرباح الحكومة من المنافسة مع القطاع الخاص تحقق نفس الفرض من الدخل الضريبي عدا أن توزيع العبء الضريبي أكثر غموضاً أمام الملاحظين.

بخلاف مسألة الضرائب ، هناك قضية تتعلق بأن طبيعة ما تقوم به الحكومة يجب أن يكون عادلاً ومعقولاً، فمن المعقول أن يتوقع المرء قيام المواطنين بالإسهام مع الحكومة من أجل الحصول على خدمات بالمقابل ، أو على الأقل دعم خدمات حكومية قد لا يكون المرء محتاجاً لها ولكنها مقبولة اجتماعياً

(Williams and Wooldridge, 1999). لكن ليس من المعقول أن تتوقع أن يقبل المجتمع أنشطة حكومية قد تكون مضرّة به (Cullity, 1995). فعندما تكون عملية صناعة الأرباح الحكومية منافسة للقطاع الخاص ودخله فإن ذلك سوف يثير الكثير من التساؤلات حول هذا الموقف الحكومي. وعندما تحتكر الحكومة الأرباح عن طريق وضع العقبات أو رفع درجة المنافسة في وجه القطاع الخاص تتحول الخسارة إلى عموم أفراد المجتمع وبالتالي لا يبقى من الأرباح للقطاع الخاص إلا النزر البسيط الذي لم يستوعبه القطاع العام.

### أهى بالفعل حكومة مضاربة تجارية؟

يقول المثل الشهير : إنه لا شيء يطور مخرجات البحث العلمى أكثر من تقييد مجموعة التحكم. ففي كتابى "إعادة ابتكار الحكومة" و"التخلص من البيروقراطية" كان البحث فى مجمله قائماً على قضايا غير موثقة بشكل جيد كما لو أنها مجرد قصص<sup>(٨)</sup> (Fallows, 1992; Fox, 1996; Frederickson, 1996; Goodsell, 1992; Kearney and Hays, 1998; Roberts, 1997a; Russell and Waste, 1998; Thompson and Jones, 1995). ولذا بالاستطاعة أن نقول أنه يمكن التفاوض عن أسلوب بحث سيئ فيما لو اقتصر موضوعه على كتاب شعبى مقارنة بالمعايير الأكاديمية. ولكن الإشكالية هى أن المؤلفين وضعوا نفسيهما فى موضع الانتقاد عندما زعما بأنهما حصلا على نتائج بحثية دقيقة (RG 238).

وسبب إضافى آخر لنقد أبحاثهم هو محاولتهم التأثير على كبار موظفى الحكومة وعلى الاعتبارين من أهم مجموعة الأكاديميين فى حقل الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال عمل أوسبورن بوصفه مستشاراً لنائب الرئيس الأمريكى آل

٨- إن إيراد القصص مفيد جداً فى بعض الأحيان لإظهار فكرة ما، أو للبرهنة على استحالة إدعاء ما وذلك بعد بيان المنطق فى ذلك ( مثال واحد يكفى لإلغاء ادعاء لا يتطابق مع الواقع) لكن استعمال هذه القصص فى هذه المقالة قد تجاوز حده. وعلى أية حال فإن الاعتماد المكثف على مثل هذه القصص كقاعدة للتعميم لا يعتبر مقبولاً من الناحية العلمية والمنهجية.

## إعادة ابتكار الحكومة

جور في مشروع "مراجعة الأداء الوطني" (Moe, 1994) الذي التي اعتمد على النموذج المقدم في كتاب "إعادة ابتكار الحكومة"، وفي النهاية تم تدريس إعادة ابتكار الحكومة وأدبياتها في حقل الإدارة العامة. ففي محاولة بحثية من خلال الإنترنت بواسطة Yahoo و Lycos<sup>(٩)</sup> تمت تحت اسم "إعادة ابتكار الحكومة" وأوسبورن فتبين نتيجة للبحث أن وثائق متعلقة بهما موجودة في جامعات مثل هارفرد، وكورنيل، وشيكافو، وجورجيا، وأخرى من الجامعات.

وهنا يمكننا القول إن نتائج دراسة أوسبورن وجيبلر وبلاستريك لا تبدو مرتبطة بشكل واضح مع المسبوغات التي قاموا بتقديمها. ومن ذلك تحديداً لم يستطع المؤلفون استبعاد مسوغات أخرى للنجاحات التي قاموا بوصفها (Goodsell, 1992; Hennessey, 1998)، فهم مثلاً لا يعتبرون القيادة سبباً ممكناً للنجاح. ونتيجة لتتبعهم لحالة بعد أخرى قام المؤلفون بوصف نجاحات ذكروا أنها عظيمة لقادة كبار مثل رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر، والعمدة ستيفن جولد سميث، ومدير المدينة بوب أونيل، والجنرال بيل كريش، ونعتوهم بأنهم قادة أبطال، في حين ربط المؤلفون الإخفاقات بقيادة مترددين مثل براين مولروني ومع كل ذلك لم ينسب النجاح إلى هؤلاء القادة العظام حسب قولهم، وإنما لبرامجهم التي اعتمدت في الأصل على البرنامج الريحي الذي قام بوضعه والتوصية به أوسبورن وزملاؤه. ويبدو من غير الواضح ما إذا كان هؤلاء القادة ناجحون بسبب برامجهم الراححة العملاقة أو ما إذا كان أوسبورن وزملاؤه قد عمدوا إلى نعت برامجهم بالريحية العملاقة لأنها ناجحة.

## الخلاصة:

إن أدبيات إعادة ابتكار الحكومة - كما وصفت في أعمال كبار مهندسيها - مليئة بأخطاء عظيمة. فالكثير من النصائح الواردة في هذه الكتب متناقضة ؛

٩- إن هذه البحوث التي تم إجراؤها في ٢ فبراير ١٩٩٩ على الإنترنت تمخض عنها ما مجموعه (٢٧) نتيجة.

مما يوحى للقارئ بقبول أفعال متناقضة بناء على قرارات مختارة. ومادة هذه الكتب لا تحتوى على نقلة نوعية أو نموذجية تضيف إلى حقل الإدارة العامة أى جديد، وإنما على العكس من ذلك فمعظم هذه الأفكار الواردة حول الحكومة قد تمت استعارتها من أفكار قديمة ، لها أكثر من نصف قرن ، متداولة فى الأوساط ، وبعض منها تجاوز ذلك إلى القرن الذى قبل الأخير. لكنه ومع ذلك فإن بعض هذه الأفكار لاتزال قيمة إلا أن هذه الكتب لم توضح أيًا من هذه الأفكار ذا قيمة وأيًا منها ليس كذلك. وعلى الوجه الآخر تم تقديم عدد من الأفكار الضارة فى هذه الكتب مثل: إعادة التأكيد على مبدأ فصل السياسة العامة عن الإدارة التنفيذية ، والدفاع عن المنظمات الصغيرة فى القطاع العام، والمداء الواضح تجاه السيطرة الديمقراطية على الأجهزة الإدارية، والتحليل المبسط والهامشى لفوائد الخصخصة ، والدفاع عن الصلاحيات الإدارية المتطورة وغير الديمقراطية. ومعظم هذه الإشكاليات نابعة من كون هذه الأفكار مستمدة ومبنية على قصص وحكايات حماسية دون الاستناد إلى نتائج بحث علمى موثق. ومما يثير الكثير من القلق هو أن هذه الكتابات قد حصلت على شعبية عالية جداً، وجزء من هذه الشهرة يعود لاشك إلى تبنى هذه الكتابات من قبل كبار موظفى الحكومة على المستوى الاتحادى أو الولاية على المستويات المحلية (١٠) .

فى هذه الخلاصة نجد أن حركة إعادة ابتكار الحكومة كما قدمت فى هذه الأدبيات تتم لا شك عن جهد مكثف يسمى إلى إيجاد حل لأمراض المجتمع ، من خلال وصفة دواء مبسطة جداً، أعدها وقدمها موهوبون مؤثرون، يقولون بصلاحيية وصفتهم لمعالجة عموم أمراض الإدارة. وفى الواقع أن مردود الاستقادة لأى راغب فى تطبيق نموذج إعادة ابتكار الحكومة ليس كبيراً. وإذا ما نظرنا إلى طبيعة النصائح المقدمة فى هذه الأدبيات فيما يخص كيفية أداء العمل الحقيقى

١٠- بحث أسباب شعبية هذه الحركة يعتبر خارج حدود هذه المقالة. ومع ذلك فقد نالت الموضات الجديدة المتعددة فى حقل الإدارة العامة شعبية كبيرة وانتشرت انتشاراً واسعاً (Downs and Larkey, 1986) حتى شملت كثيراً من مؤسسات الطاقة الأمريكية (كحديث البحث عن المعالجة الشاملة للنظام التعليمى).



### إعادة ابتكار الحكومة

للحكومة ؛ نتبين أنها نصائح متباينة لا يستفيد منها القارئ. ويبدو أن استحسان وتقديس تفسير إعادة ابتكار الحكومة لم يتجاوز محاجر عيون المنظرين لها. وفي النتيجة نجد أن مجمل هذه الأدبيات مجرد مدعاة لسلوك إداري خاطئ وسطحي مغلف بمظهر حديث تحت مظلة فكرة إعادة ابتكار الحكومة.

## المراجع

- Appleby, Paul, (1981). Policy and Administration. In Basic literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 303- 10. New York: Holmes and Meier Publishers.
- Arnold, Peri E., (1995). Reform's changing role. Public Administration Review 55(5), 407-17.
- Barnard, Chester. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blais, Andre, and Stephane Dion, eds. (1991). The Budget Maximizing Bureaucrat. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Braybrooke, David, and Charles E. Lindblom. (1970). A Strategy of Decision. New York: The Free Press.
- Coe, Barbara A. (1997). How Structural Conflicts Stymie Reinvention. Public Administration Review.
- Cullity, Garrett. (1995). Moral Free Riding. Philosophy and Public Affairs 24(1) : 3-34.
- de Tocqueville, Alexis. (1956). Democracy In America. New York: New American Library.
- Downs, George W., and Patrick D. lackey. (1986). The Search for Government Efficiency, from Hubris to Helplessness. New York: Random House.
- Durst, Samantha L., and Charledean Newell. 1999. Better, Faster, Stronger: Government Reinvention In the 1990s. American Review of Public Administration 29(1). 61-76.
- Fallows, games. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon. The Atlantic 269(6): 119-23.
- Farber, Daniel A. 1993. Revitalizing Regulation-Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Michigan law Review 91 (6): 1278-96.
- Finer, Herman. 1981. Administrative Responsibility In Democratic Government. In Basic Literature of Public Administration 1787-1950, edited by Frederick Mosher, 205-13. New York: Holmes and Meier Publishers.
- Fox, Charles 3. 1996. Reinventing Government as Post-modern Symbolic Politics. Public Administration Review 56(3): 25662.

Frederickson, H. George. 1996. Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review* 56(3): 263-70.

Friedrich, Carl. 1981. Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. In *Basic Literature of Public Administration 1787-1950*, edited by Frederick Mosher, 197-204.

New York: Holmes and Meier Publishers.

Gawthrop, Louis C. 1993. Images of the Common Good. *Public Administration Review* 53(6): 508-15.

Gianakis, Gerasimos A., and G. John Davis. 1998. Reinventing or Repackaging Public Services? The Case of Community-Oriented Policing. *Public Administration Review* 58(6): 48-5-98.

Goodnow, Frank. 1981. Politics and Administration. In *Basic Literature of Public Administration 1787-1950*, edited by Frederick Mosher, 82-92. New York: Holmes and Meier Publishers.

Goodsell, Charles. 1992. Reinvent Government or Rediscover It? *Public Administration Review* 53(1): 85-7.

Gulick, Luther. 1981. Notes on a Theory of Organization. In *Basic Literature of Public Administration 1787-1950*, edited by Frederick Mosher, 149-73. New York: Holmes and Meier Publishers.

Hennessey, 3. Thomas. 1998. "Reinventing' Government: Does Leadership Make a Difference? *Public Administration Review* 58(6): 522- 33.

Kearney, Richard C., and Steven W. Hays. 1998. Reinventing Government, the New Public Management and Civil Service Systems In International Perspective: The Danger of Throwing the Baby Out With the Bathwater. *Review of Public Personnel Administration* 18(4): 38-54.

Kellough, 1. Edward. 1998. The Reinventing Government Movement: A Review And Critique. *Public Administration Quarterly* 22(1): 6-20.

Kent, James D. 1998. Elizabeth 1 and the limits of Privatisation. *Public Administration Review* 58(2): 99-100.

Kilborn, Peter T. 1999. Medicare Safety Nets Fail To Catch Many of the Poor. *The New York Times*. January 23, A9.

Kobrak, Peter. 1996. The Social Responsibilities of a Public Entrepreneur. *Administration and Society* 28(2): 20-1,37. Kuhn, Thomas S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Lindblom, Charles E. 1992. The Science of 'Muddling Through.' In *Classics of Public Administration*, edited by Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, 224-35. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Maor, Moshe. 1999. The Paradox of Managerialism. *Public Administration Review* 59(1): 5-18.

McSwite, O. C. 1997. *Legitimacy In Public Administration: A Discourse Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Meacham, John, 1993. *What Al Gore Might Learn the Hard Way*.

*Washington Monthly* 25(g): 6-20.

Merton, Robert K. 1981. Bureaucratic Structure and Personality. In *Basic literature of Public Administration 1787-1950*, edited by Frederick Mosher, 253-9. New York: Holmes and Meier Publishers.

Miller, Cheryl M. 1998. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. *Political Science Quarterly* 113(1): 168- 9.

Moak, I. L., and A. M. Hillhouse. 1975. *Local Government Finance*. Chicago: Municipal Finance Officers Association. Moe, Ronald C. 1994. The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. *Public Administration Review* 54(2): 111-22. Moe, Ronald C., and Robert S. Gilmour. 1995. *Rediscovering*

*Principles of Public Administration: The Neglected Foundation of Public Law*. *Public Administration Review* 55(2): 13546.

Nathan, Richard P. 1995. Reinventing Government: What Does It Mean? *Public Administration Review* 55(2): 213-5.

Niskanen, William A. 1971. *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine, Atherton.

Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, From Schoolhouse to Statehouse, City Hall to Pentagon*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Osborne, David, and Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Addison Wesley Publishing Company, Inc.

Pasley, Jeffrey L. 1999. "The Tyranny of Printers": The Rise of Newspaper Politics In the Early American Republic. Available at [http://bel458.history.fsu.edu/pasley/writings/Chapter3\\_Two\\_National\\_Gazettes.htm](http://bel458.history.fsu.edu/pasley/writings/Chapter3_Two_National_Gazettes.htm). Accessed 2/15/99.

Perl, Anthony, and James A. Dunn, Jr. 1997. Reinventing Amtrak: The Politics of Survival. *Journal of Policy Analysis and Management* 16 (4): 598-614.

Peters, B. Guy, and John Pierre. 1998. Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8.

Pressman, Jeffrey, and Aaron Wildavsky. 1973. Implementation: How Great Expectations In Washington are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work At All: This Being a Saga of the Economic Development Administration as told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes. Berkeley, CA: University of California Press. Ridley, Clarence E. 1927. Measuring Municipal Government. New York: Municipal Administrative Service.

Roberts, Alasdair. 1997a. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Washington Monthly 29(5): 52-3.

-. 1997b. Performance-Based Organizations: Assessing the Gore Plan. Public Administration Review 57(6): 465-78.

Rosenbloom, David H. 1993. Editorial@ Have an Administrative Rx? Don't Forget the Politics! Public Administration Review 53(6): 5037. Russell, Gregory D., and Robert 3. Waste. 1998. The Limits of Reinventing Government. American Review of Public Administration 28(4): 325-46.

Schachter, Hindy Lauer. 1995. Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models For Improving Government Performance. Public Administration Review 55(6): 530-7.

Seckler-Hudson, Catherine. 1978. Performance Budgeting In Government. In Government Budgeting: Theory, Process, Politics, edited by Albert C. Hyde and lay M. Shafritz, 8093. Oak Park, IL: Moore Publishing Company, Inc.

Simon, Herbert. 1946. Proverbs of Administration. Public Administration Review 6 (1): 53-67.

The White House. 1999. Untitled. Available at [http:// www.whitehouse.gov/WHI\\_glimpse/presidents /html/aj7. html](http://www.whitehouse.gov/WHI_glimpse/presidents/html/aj7.html). Accessed February 8, 1999.

Thompson, James R., and Vernon D. Jones. 1995. Reinventing the Federal Government: The Role of Theory in Reform Implementation. American Review of Public Administration 25(2): 183-99.

U.S. Commission on Organization of the Executive Branch of Government. 1982. U.S. Commission on organization of the Executive Branch of Government 'Budget and Accounting Recommendations' (First Hoover Commission Report, 1949). In Basic Documents of American Public Administration Since 1950, edited by Richard 3. Stillman 11, 13-17. New York: Holmes and Meier.

U.S. Department of Health and Human Sciences. 1998. Health Care Finance Review: Medicare and Medicaid Statistical Supplement, 1997. In Tables 12 and 78. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.

Whicker, Marcia Lynn. 1998. Federalist Elitism vs. Confederationist Communitarianism as the Legitimacy Crisis In Public Administration. Public Productivity and Management Review 22(2): 259-78.

Williams, Daniel W., and Blue Wooldridge. 1999. Criteria for Evaluating Revenue Options: A Comprehensive View. *International Journal of Public Administration* 22 (11-12): 1507-33.

Wilson, Woodrow. 1981. The Study of Administration. In *Basic literature of Public Administration 1787-1950*, edited by Frederick Mosher, 68-81. New York: Holmes and Meier Publishers.

Wolf, Patrick 1997. Why Must We Reinvent the Federal Government? Putting Historical Developmental Claims To the Test. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(3): 353-88.

### (تنويه)

ورد في العدد الأول من المجلد الثاني والأربعين الصادر في محرم ١٤٢٣ هـ ، الموافق أبريل ٢٠٠٢ م ، في العمل العلمي المعنون بـ (الاتجاهات النفسية للمستهلكين نحو الإستراتيجيات التسويقية لمنشآت الأعمال بالسوق السعودية) في الصفحتين (٩٩ ، ١٠١) أن المرتبة العلمية للكاتب أستاذ التسويق المساعد . وصوابه : أستاذ التسويق المشارك .







## کتاب

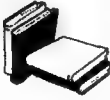
تأليف : د. هيو كوش  
ترجمة : د. طلال بن عايد الأحمدى  
راجع الترجمة : د. خالد بن سعد بن سعيد  
الناشر : معهد الإدارة العامة .  
سنة النشر : ١٤٢٢ هـ .  
عدد الصفحات : ٥٠٤ صفحة .



إن هذا الكتاب القيم الجديد يعد بمنزلة دليل عملي يوضح فيه المؤلف خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة خطوة خطوة ، وقد تم إعداده وصياغته بأسلوب سلس وسهل ، مع إيراد العديد من المعينات العملية والحالات الدراسية ، وقوائم المراجعة ، ومواد أخرى للمساعدة في جوانب التدريب والتطوير .

**الموضوعات التي عالجها الكتاب :**

- ❖ تطوير إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ، والحصول على التزام الإدارة والهيئات الطبية (السريية) .
- ❖ التخطيط والعمل بروح الفريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ مراجعة إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ قياس جودة الرعاية الصحية المقدمة .
- ❖ تفهم متطلبات وحاجات العملاء .
- ❖ التدريب من أجل الجودة .
- ❖ تحليل الفوائد ؛ لابرار العائد .



## من الإدارات الجديدة للمعهد

### كتاب

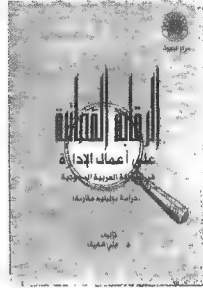
**الرقابة القضائية على أعمال الإدارة  
في المملكة العربية السعودية  
(دراسة تحليلية مقارنة)**

تأليف : د. علي شفيق .

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٣ هـ .

عدد الصفحات : ٣٥٢ صفحة .



يحتوي هذا الكتاب خلاصة خبرات أكاديمية وعملية للمؤلف في مجال القانون والقضاء الإداري في المملكة ، وعدد من البلدان العربية والأوربية . ويتميز الكتاب بشموليته ، حيث يتناول دراسة وتحليل القضاء الإداري ، وأنواع الدعاوى التي يحق للأفراد إقامتها في مواجهة الإدارة ؛ للحصول على حقوقهم وحماية مصالحهم . ويبحث الكتاب خصوصاً في : دعاوى إلغاء القرارات الإدارية غير المشروعة ، دعاوى التعويض عن المسؤولية الإدارية ، دعاوى العقود الإدارية ، دعاوى تأديب الموظفين . كما أنه يتطرق إلى عشرات الأحكام غير المنشورة لديوان المظالم ، والأنظمة والأمثلة المستمدة من تطبيقات في المملكة وعدة دول أخرى .

ويعرض الكتاب تنظيم ديوان المظالم واختصاصاته ، والتطورات الحديثة للرقابة على نشاط الإدارة في النموذجين التقليديين الفرنسي والبريطاني ، ونماذج عربية مختلفة ، بأسلوب علمي جديد .

ويعد هذا الكتاب مرجعاً علمياً شاملاً عن القضاء الإداري والمنازعات الإدارية في المملكة ، مدعماً بالأدلة النظرية والعملية ، ويضم العديد من المواضيع الحيوية التي ترتبط بمصالح الأفراد والمجتمع ، والتي تهتم الباحثين والمتخصصين في المجال القضائي والإداري ، وصانعي القرارات الإدارية .



# الإدارة العامة

قسمة اشتراك

التاريخ : / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐

بواقع ( ) من كل عدد

الاسم :

المهنة / الوظيفة :

العنوان :

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

تعاد هذه القسيمة إلى :

الإدارة العامة للطباعة

والنشر ، معهد الإدارة

العامة - الرياض ١١١٤١

للمملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة

تغيير العنوان يرجى

إبلاغ الإدارة العامة

للطباعة والنشر ، معهد

الإدارة العامة ، العنوان

الجديد .

## PUBLIC ADMINISTRATION

### Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 20 ..... 20 .....

b - For specific Issue (S), Year 20 ..... , NO .....

Name : .....

Organization : .....

Address : .....

City ..... State ..... Zipcode .....

Telephone ..... Date .....

( ) ( ) ..... / ..... /20 .....

### Order Address

Inst. of Pub. Adm.  
Gen. Department  
of Printing and  
Publishing:

Riyadh 11141  
Saudi Arabia

Please notify us  
if postal address  
changes.

● ثمن العدد :

- فى المملكة العربية السعودية وبقيّة الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالاً  
أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشتراكات السنوية :

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
♦ الأفراد :				
- فى المملكة العربية السعودية . - فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادلها بالدولار . - فى البلاد الأخرى .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
♦ المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية . - فى البلاد الأخرى .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ ، المملكة العربية السعودية  
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠  
إدارة النشر - هاتف : ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس : ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

● **Price Per Issue :**

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

● **Subscriptions :**

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
<b>* Individuals :</b>				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
<b>* Institutions :</b>				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

\* Correspondence for subscription should be addressed to :

*General Department for Printing and Publishing  
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.*

\* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : [publish@ipa.edu.sa](mailto:publish@ipa.edu.sa)

<b>CONTENTS</b>	<b>Page</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.</li> </ul>	
<p style="text-align: right;">Dr. KHALID A. AL-HOMOUDI Dr. KHALID I. ALDAKHIL</p>	259
<ul style="list-style-type: none"> <li>● THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS: FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.</li> </ul>	
Dr. BADRAN A. AL-OMAR	305
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.</li> </ul>	
Dr. ZAIN A. BARRY	353
<ul style="list-style-type: none"> <li>● WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BENGHAZI REGION (MUNICIPALIY) IN LIBYA.</li> </ul>	
Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI	377
<ul style="list-style-type: none"> <li>● REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.</li> </ul>	
<p style="text-align: right;">Dr. Dainiel W. Williams Translated BY: ABDULLAH A. ALHAMAD REIVISED BY: Dr. ALI A. AL-SULTAN</p>	431

# PUBLIC

● Volume Forty Two

● Issue Number 2

# ADMINISTRATION

## Editorial Board

### **SUPERVISOR GENERAL**

Dr. Fahaad M. AL-Hamad  
Deputy Director General  
for Research and Information  
Tel. : 4778926

### **CHIEF EDITOR**

Dr. Salah M. AL-Maayooof  
Director General of Research Center  
Tel. : 4787572

### **MEMBERS**

Dr. Mohammed A. EL-Torky  
Dr. Saleh A. al-Shehaib  
Dr. Reda Ebrahim Saleh  
Dr. Munther A. AL-Zaid  
Dr. Yahia Abdel Ghany Abuel futooh

### **EDITORIAL SECRETARY**

Faisal A. AL-Bawardy  
Tel. : 4745083

### **\* Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :  
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,  
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .  
Fax : 4792136





# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal  
published by  
the Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS :

- ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.

Dr. KHALID A. AL-HOMUDI  
Dr. KHALID I. ALDAKHIL

- THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS : FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.

Dr. BADRAN A. AL-OMAR

- ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.

Dr. ZAIN A. BARRY

- WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BEN-GHAZI REGION (MUNICIPALITY) IN LIBYA.

Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI

- REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.

Dr. Dainiel W. Williams

Translated BY:

ABDULLAH A. ALHAMAD

REVISIED BY:

Dr. ALI A. AL-SULTAN

ISSN : 0256 - 9035  
© I. P. A. 0137 / 14



# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal  
published by  
the Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS :

- **ECONOMIC ANALYSIS OF SAUDI ARABIA TRADE RELATIONSHIP WITH JAPAN.**

Dr. KHALID A. AL-HOMOUDI  
Dr. KHALID I. ALDAKHIL

- **THE EXTENT TO WHICH TQM PRINCIPLES ARE IMPLEMENTED IN RIYADH CITY HOSPITALS : FROM THE PERSPECTIVES OF NURSES.**

Dr. BADRAN A. AL-OMAR

- **ACHIEVED DIVERSIFICATION IN THE SAUDI ECONOMY.**

Dr. ZAIN A. BARRY

- **WORK MOTIVES RELATED TO PERSONAL VALUE SYSTEMS IN BEN-GHAZI REGION (MUNICIPALITY) IN LIBYA.**

Dr. ABDELGADIR NEWEGI ELBADRI

- **REINVENTING THE PROVERBS OF GOVERNMENT.**

Dr. Dainiel W. Williams

Translated BY:

ABDULLAH A. ALHAMAD

REVISED BY:

Dr. ALI A. AL-SULTAN

● Volume Forty Two ● Number 2 ● Rabl'il 1423H. ● June 2002